



Universidad
Politécnica
de Nicaragua

Sirviendo a la Comunidad



ASAMBLEA NACIONAL
NICARAGUA

NICARAGUA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, COMERCIO Y FINANZAS

MAESTRÍA EJECUTIVA EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIÓN

TESIS DE MAESTRÍA

TEMA:

Evaluación de la Calidad de los Productos y Servicios que Ofrece la Imprenta de la Asamblea Nacional de Nicaragua a los Clientes Internos.

AUTORES:

**Lic. Gloria del Carmen Navarrete Mendoza.
Ing. Ramiro Reyes Contreras.**

TUTOR: Dr. Israel E. Benavides Cerros. Ph.D

MANAGUA, NOVIEMBRE DE 2016.

ÍNDICE

i. Dedicatorias.....	4
ii. Agradecimientos.....	6
iii. Introducción.....	8
iv. Resumen Ejecutivo.....	9
I. Capítulo I: Importancia del Problema.....	11
1.1 Antecedente del Problema.....	12
1.2 Planteamiento del Problema.....	15
1.3 Formulación del Problema.....	16
1.4 Preguntas Orientadoras.....	16
1.5 Justificación	17
1.6 Objetivo General.....	18
1.7 Objetivos Específicos.....	18
1.9 Planteamiento de la Hipótesis.....	18
II Capítulo II: Marco Teórico.....	19
2.1 Conceptos de Calidad: El Enfoque de Deming.....	20
2.2 El Enfoque de Calidad de Juran.....	22
2.3 El Enfoque de Calidad de Ishikawa.....	23
2.4 El Enfoque de Calidad de Crosby.....	24
2.5 El Enfoque de Calidad de Feigenbaum.....	26
2.6 Otros Enfoques de la Gestión de Calidad.....	27
2.7 Sistemas de Gestión de Calidad.....	31
2.8 Importancia de los Sistemas de Gestión de la Calidad.....	34

2.9 Objetivos y Beneficios de las Normas ISO 9001	35
2.10 Gestión de la Calidad en el Sector Público.....	36
III Capítulo III: Marco Metodológico.....	40
3.1 Introducción al Marco Metodológico.....	41
3.2 Tipo de Investigación.....	41
3.3 Acceso al Campo.....	41
3.4 Descripción del Escenario.....	42
3.5 Diseño de la Investigación.....	42
3.6 Técnicas Utilizadas.....	42
3.7 Instrumentos de la Investigación.....	43
3.8 Fuentes de Información.....	43
3.9 Procesamiento de la Información.....	43
3.10 Participantes.....	44
IV Capítulo IV: Análisis de los Resultados.....	46
4.1 Introducción.....	47
4.2 Colaboración, frecuencia de Uso y demanda del servicio.....	47
4.3 Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente.....	48
4.4 Cambios que Podrían Mejorar la Calidad de los Servicios y Productos de la Imprenta.....	52
4.5 Análisis de Contenido de las Entrevistas a Profundidad.....	54
4.4.1. Introducción.....	54
4.4.2. Sobre el Personal de la Imprenta.....	54
4.4.3. Sobre el Nivel Tecnológico de la Imprenta.....	55
4.4.4. Sobre las Fortalezas y Debilidades de la Imprenta.....	55

4.4.5. Opiniones Sobre la Calidad del Trabajo en la Imprenta de la Asamblea Nacional.....	55
4.4.6. Valoración del Nivel de la Calidad de los Servicios.....	56
4.4.7. Motivación y Calidad en el Servicios.....	56
4.4.8. Políticas de Motivación.....	56
4.4.9. Recursos y Capacidades.....	57
4.4.10. Planes de Inversión.....	57
4.4.11. Otras Consideraciones.....	58
V Capítulo V: Conclusiones.....	60
VI Capítulo VI: Recomendaciones.....	62
VII Capítulo VII: Bibliografías.....	63
VIII Capítulo VIII: Anexos.....	68
Anexo 1: Organigrama de la Asamblea Nacional.....	67
Anexo 2: Formato de Encuesta.....	68
Anexo 3: Guía de Entrevista.....	71
Anexo 4: Gráficos.....	72
Anexo 5: Transcripción de Entrevistas.....	77

i. DEDICATORIA.

Doy infinitas gracias y dedico este trabajo investigativo a.....

A Dios por haberme dado la salud y la vida para lograr cumplir este objetivo.

A mi hija y mi esposo por el tiempo que no compartimos juntos durante el período que realicé mis estudios, por esas palabras de aliento que me impulsaban a seguir adelante, por sus consejos y motivación.

A las autoridades de la Asamblea Nacional por haberme elegido para cursar esta Maestría y por confiar en mis capacidades.

Gloria Navarrete Mendoza

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por regalarnos sabiduría para culminar nuestros estudios. Especialmente lo dedico a la Institución por concedernos el espacio para crecer profesionalmente. A todas las personas que estuvieron al lado nuestro en todo momento hasta la culminación de este nuevo proyecto que será de buen provecho e importancia en nuestras vidas.

Ramiro Reyes Contreras

ii. AGRADECIMIENTO.

Deseo agradecer a Dios por darme los conocimientos, el entendimiento y fortaleza espiritual necesaria para superar los obstáculos que se me presentaron durante la realización de este trabajo. A las autoridades de la Asamblea Nacional de Nicaragua, quienes a través del proceso de cambio para el fortalecimiento Institucional , la formación y especialización de profesionales me dieron la oportunidad de cursar los estudios de Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización, contribuyendo a mi desarrollo profesional.

Al cuerpo docente de la Universidad Politécnica de Nicaragua que impartieron sus conocimientos, permitiendo que nos formemos como profesionales capaces y responsables, al tutor Ph.D Israel Benavides Cerros quien nos alentó a seguir hasta culminar la elaboración de esta investigación, gracias por su gran apoyo incondicional y compartir sus conocimientos sin restricciones durante este proceso.

A mi hija, esposo y familiares por la comprensión que tuvieron cuando tuve que ausentarme para cumplir con mis estudios.

A mis amigas Silvia, Irmina, Xochilt, porque con sus regaños y sus palabras de apoyo me dieron fuerzas para continuar, siempre me escucharon y brindaron su colaboración para llevar esta investigación adelante, a mi amigo y compañero de estudios Willmer Miguel Carrillo Navarro (Q.E.P.D), con quien siempre nos apoyamos durante el desarrollo de nuestros estudios, lamentablemente ya no está entre nosotros, todos compartimos buenos y malos momentos, como resultado surgió nuestra amistad. Gracias a todos.

Gloria Navarrete Mendoza

AGRADECIMIENTO.

En primer lugar a nuestro Dios que me ha dado la oportunidad de poder concluir con éxito la maestría. A nuestra Institución por haber puesto toda su confianza en nosotros como estudiantes, agradezco también a mi querida familia por el apoyo que me brindaron y sobre todo a la Universidad Politécnica de Nicaragua por las facilidades prestadas junto con los docentes que nos brindaron sus conocimientos para enriquecernos.

Ramiro Reyes Contreras

iii.INTRODUCCIÓN.

El primer estado de la República de Nicaragua es La Asamblea Nacional, quien a más de treinta años de haber sido contituida continua en la ruta por consolidar su institucionalidad y modernización, la cual inició en el año 2003, durante este período ha tenido avances significativos a través de enormes esfuerzos de las autoridades superiores y colaboradores para lograr este propósito.

Considerando el programa de modernización, nace nuestra propuesta de realizar una Evaluación de la calidad de los productos y servicios que ofrece la imprenta de la Asamblea Nacional a los clientes internos, la cual tiene como objetivo brindar información necesaria a las autoridades de la Institución para que se tomen en consideración las acciones que se deben realizar para contribuir a la eficiencia y eficacia de la labor que se desarrolla en la Imprenta.

La investigación de maestría está compuesta por cuatro capítulos que detallan la importancia del problema en el cual se argumenta porque es necesaria realizar esta evaluación, posteriormente se presenta el estudio de la situación actual, el análisis y resultados obtenidos de los instrumentos utilizados, las conclusiones y recomendaciones que pueden ser tomadas en consideración para lograr una mejora continua, así como la satisfacción de los clientes internos.

iv.RESUMEN EJECUTIVO.

En la presente investigación se evalúa la calidad de los productos y servicios que ofrece la imprenta a los clientes internos de la Asamblea Nacional. El proceso de acopio de la información se realizó por medio de encuestas y entrevistas a usuarios del servicio. Del análisis de los datos obtenidos se logró arribar a una serie de resultados asociados a la percepción que tiene el cliente interno sobre el grado de eficiencia y calidad con que los colaboradores de la imprenta dan respuesta a las demandas de los usuarios.

Uno de los hallazgos que se logró obtener es que a pesar de que el personal muestra interés en colaborar, la infraestructura tecnológica de la imprenta no contribuye a producir bienes y servicios de alta calidad y obstaculiza la posibilidad de cumplir con los pedidos en el tiempo requerido.

De acuerdo a la percepción de los informantes la eficiencia del servicio depende además de la calidad de la gestión empresarial y se enfatiza en la necesidad de crear una matriz de costos que permita poder identificar con claridad la competitividad de los precitados servicios.

Por último se insta a modernizar la estructura tecnológica, ampliar el espacio de trabajo, mejorar las relaciones interpersonales, crear políticas de incentivos, capacitar al personal y administrar la imprenta desde un enfoque empresarial porque solo desde esa perspectiva se pueden producir bienes y servicios que satisfagan eficientemente las expectativas de los clientes.

ABSTRACT.

In this research, the quality of the products and services offered by the Printing Office is evaluated to the internal costumers of the National Assembly. The information gathering process was carried out through surveys and interviews with service users. From the analysis of the obtained data, it was possible to arrive at a series of results associated to the perception that the internal customer has on the degree of efficiency and quality with which the collaborators of the Printing Office respond to the demands of the users.

One of the findings obtained is that although the staff shows interest in collaborating, the technological infrastructure of the Printing Office does not contribute to produce high quality goods and services and hampers the possibility of fulfilling the orders in the required time.

According to the perception of the informants, the efficiency of the service also depends on the quality of business management and emphasizes the need to create a matrix of costs that allows being able to clearly identify the competitiveness of the aforementioned services.

Finally, it is urged to modernize the technological structure, expand the work space, improve interpersonal relations, create incentive policies, train staff and manage printing from a business perspective because only from that perspective can produce goods and services that satisfy efficiently the expectations of the customers.

CAPITULO I - IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Hasta la mitad del siglo XX la calidad era vista como un problema que se solucionaba mediante herramientas de inspección. En los años 40 todos los productos finales se probaban 100% para intentar asegurar la ausencia de defectos. En esta época Calidad se definía como “la adecuación de un producto a su uso (**Evans, 1995**). Dicho autor enfoca a la calidad en un área dentro de la empresa, y en la funcionalidad del producto, es decir que el producto debe de servir para lo que fue creado. En este período aún no se visualizaba a la calidad como un todo. En los años 60, los departamentos de Calidad tenían como función el Aseguramiento de la Calidad y tuvieron un fuerte desarrollo.

De acuerdo con **Ivancevich (1997)**, los japoneses habían lanzado y estaban implantando sus teorías sobre Calidad Total en el interior de las empresas y notaron la eficacia del trabajo en grupo, con la implantación masiva de los Círculos de Calidad y de los Grupos de Mejora, compuestos por personal de diferentes áreas, los cuales aportaban ideas y soluciones a los problemas. En los años 70, en las empresas japonesas ya estaban establecidos principios como "La Calidad es responsabilidad de todos" y "Hay que hacer las cosas bien a la primera" y era frecuente hablar de "cliente interno". Todos estos conceptos fueron adaptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto de mundo, al observarse el excelente resultado que habían dado en Japón. En la década de los 90, la liberalización de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de costos, tuvieron como consecuencia el surgimiento de los Sistemas de Gestión de la Calidad Total en muchas empresas con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y de satisfacer las expectativas de los clientes.

Según **Moreno (2001)**, la evolución de la gestión de la calidad se ha producido en cuatro grandes saltos o fases: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. Aunque en un principio las iniciativas se enfocaron a reducir los defectos y errores en los productos y servicios mediante la medición, la estadística y otras herramientas para la solución de problemas, las organizaciones empezaron a reconocer que no era posible

lograr mejoras duraderas sin una atención significativa hacia la calidad de las prácticas administrativas que se aplican cotidianamente.

La gestión de la calidad total, además de incorporar los avances del enfoque anterior en cuanto a garantizar productos o servicios acordes con los objetivos de la empresa, requiere el involucramiento de todos los miembros de la organización en la mejora de todos los procesos, con el objetivo de incrementar de modo continuo la eficacia y la eficiencia de los mismos; tomando para ello como punto de referencia, la actuación o los requerimientos de los agentes del entorno competitivo, especialmente los clientes, sin olvidar a otros grupos de interés o a los competidores. **(Moreno, 2001).**

Según **Esponda (2001)**, el modelo del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la norma ISO 9001:2000 se ocupa de los conceptos básicos en un enfoque unificado por medio del fraccionamiento de las actividades de la organización en cuatro bloques que enfatizan el enfoque de procesos en el orden siguiente: 1. Responsabilidad de la dirección, 2. Gestión de recursos, 3. Realización del producto, 4. Medición, análisis y mejora.

Hoy en día en un mundo totalmente globalizado, las organizaciones señalan la necesidad de incorporar en sus estructuras de trabajo sistemas de calidad que les permitan ser más competitivas, obtener la fidelidad de los clientes y asegurar la permanencia en el mercado. De acuerdo con **Evans (2005)**, en el siglo XXI, las empresas que no se encuentren enfocadas a la plena satisfacción del cliente difícilmente sobrevivirán en el mercado, conforme las organizaciones empezaron a integrar principios de la calidad en sus sistemas administrativos, la idea de una gestión de la calidad total o TQM (Total Quality Management) se volvió popular. La calidad adquirió un nuevo significado de excelencia en toda empresa, en lugar de una disciplina técnica estrecha basada en la ingeniería o en la producción, y abarcó todos los aspectos del manejo de una empresa.

Cantú (2006), explica que finalmente los cuatro componentes mencionados son mejorados continuamente. Los SGC permiten dirigir y controlar a las organizaciones respecto a la

calidad, ligando sus objetivos estratégicos a la estabilización de sus procesos y posteriormente a la mejora de los mismos, al contar con procesos estables es posible identificar desperdicios en cualquiera sentido, ya sean humanos, materiales o tecnológicos que finalmente representan desperdicios económicos que toda organización desea evitar.

El propósito de una organización es identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, obtener, mantener y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. Estos principios son: enfoque al cliente, liderazgo, involucramiento del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basada en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. (p. 72)

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Imprenta de la Asamblea Nacional se dedica a las actividades de las artes gráficas, de la cual se derivan los procesos de diseño gráfico, impresiones offset, encuadernación, estampados de textos y reproducción de documentos (fotocopias), los servicios se brindan a todas las áreas que conforman el Complejo Legislativo (clientes internos), sin embargo en ocasiones se presta el servicio a clientes externos, previa autorización de la Dirección Superior.

Se puede observar que existen deficiencias en el funcionamiento interno de la Imprenta debido a las siguientes causas:

- ✓ Infraestructura inadecuada que dificultan la operatividad de los diferentes procesos que se realizan.
- ✓ Maquinarias y equipos con ciertos niveles de obsolescencia.
- ✓ Inadecuado mantenimiento de equipos y maquinarias.
- ✓ Deficiencia de insumos y materiales.
- ✓ Ausencia de programas de capacitación técnica al personal.
- ✓ Desactualización de manuales de procedimientos.
- ✓ Debilidad en la comunicación interna.

Basado en lo anterior se puede considerar necesario el desarrollo de una investigación que permita identificar los causales de los problemas asociados a la calidad de tal manera que se puede contar con información relevante que permita a los tomadores de decisiones impulsar cambios significativos en función de la calidad del servicio y el desarrollo de la infraestructura necesaria para lograrlo.

Es importante destacar que en la actualidad las organizaciones han dado gran importancia a la calidad de los servicios que brindan, debido a que los clientes siempre exigen lo mejor, la calidad es considerada como un elemento para dar un valor agregado a toda organización y obtener la satisfacción total del cliente.

Las organizaciones utilizan la calidad del servicio como una herramienta de diferenciación, esto se ha convertido en un requisito para el éxito, cabe mencionar que la capacitación, motivación e incentivos hacia el colaborador juegan un rol de suma importancia para cumplir con la calidad en el servicio que brindan tanto al cliente interno como externo

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿La evaluación del nivel de calidad de los productos y servicios que ofrece la imprenta a los clientes internos de la Asamblea Nacional proporciona información relevante para mejorar la eficiencia y calidad de la gestión del cliente?

1.4 PREGUNTAS ORIENTADORAS.

- ✓ ¿Qué es Calidad?
- ✓ ¿Qué es Gestión?
- ✓ ¿Qué es Sistema?
- ✓ ¿Qué es Gestión de Calidad?
- ✓ ¿Qué se entiende por Gestión de Calidad?
- ✓ ¿Qué es Sistema de Gestión de Calidad?
- ✓ ¿Cuál es la importancia de implantar Sistemas de Gestión de Calidad en las Organizaciones?
- ✓ ¿Para qué sirven los Sistemas de Gestión de Calidad?
- ✓ ¿Cómo se implementa un Sistema de Gestión de Calidad en las organizaciones?

- ✓ ¿En qué etapa de los procesos se debe implementar un Sistema de Gestión de Calidad?

1.5 JUSTIFICACIÓN.

Las organizaciones actualmente saben que la calidad en el servicio al cliente es de gran importancia independientemente de la actividad económica que se realice, debe verse como un valor agregado que contribuya al desarrollo organizacional.

En la actualidad las organizaciones deben innovar constantemente para mejorar sus controles de calidad lo que permitirá incrementar su productividad favoreciendo la reducción de costos y gastos lo cual será beneficioso para la organización y sus colaboradores.

Por lo anterior, se considera que a través de este trabajo investigativo se podrá evidenciar la importancia que tiene la gestión de calidad en la prestación del servicio al cliente interno de la Asamblea Nacional en los diferentes procesos que se realizan en la Imprenta, la finalidad es desarrollar un estudio que nos permita proporcionar insumos para mejorar la gestión del cliente.

El presente trabajo puede facilitar el desarrollo de clases prácticas para estudiantes de pregrado en el área de calidad total y ser fuente de consulta a otros maestrantes que se propongan investigar en este campo.

Es importante destacar que el presente trabajo contribuirá al desarrollo y la profundización de los conocimientos científicos de los investigadores.

1.6 OBJETIVO GENERAL.

Analizar los niveles de calidad en la prestación de servicios de la imprenta a los clientes internos de la Asamblea Nacional a fin de proponer a las autoridades superiores un Plan de Mejora.

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Evaluar la calidad de los productos y servicios que ofrece la imprenta.
- ✓ Recomendar a partir de la información obtenida mejoras en el sistema de calidad en la prestación de los productos y servicios.

1.8 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.

La evaluación de la calidad de los productos y servicios que ofrece la imprenta de la Asamblea Nacional al Cliente Interno proporcionará información clave para establecer un sistema de mejora.

CAPITULO II - MARCO TEÓRICO.

2.1 Conceptos de Calidad: El Enfoque de Deming.

Los conceptos de calidad y de gestión de la calidad han evolucionado considerablemente a lo largo de los últimos años. Por tal razón existen diversos conceptos escritos por diferentes autores entre los que se destaca William Edwards Deming y Joseph M. Juran, quienes han sido calificados como uno de los gestores de la revolución de la calidad en Japón, Kaosuro Ishikawa, Philip B. Crosby y Armand V. Feigenbaum, todos ellos fueron considerados como maestros de la calidad por sus diversos aportes a la humanidad, relacionados a este tema.

Según **Deming (1940)**, calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Su filosofía se enfoca en descubrir mejoras en la calidad de los productos y servicios, a mayor calidad, menores costos equivale a mayor productividad. Desarrolló catorce principios los cuales consideraba conducirían a una empresa a mayor productividad y competitividad, estos estaban formados por cuatro elementos importantes para su aplicación:

- ✓ Apreciación de un sistema.
- ✓ Conocimiento sobre la variación.
- ✓ Teoría del conocimiento.
- ✓ Psicología.

Se considera que el aporte fundamental realizado por Deming es el de la mejora continua, su filosofía se basa en catorces principios los que consideró eran los pilares fundamentales para el desarrollo de la calidad:

- ✓ Ser constantes en el propósito de mejorar el producto y el servicio con la finalidad de ser más competitivos, mantener la empresa y crear puestos de trabajo.
- ✓ Adoptar la nueva filosofía para afrontar el desafío de una nueva economía y liderar el cambio.

- ✓ Eliminar la dependencia en la inspección para conseguir calidad.
- ✓ Acabar con la práctica de comprar en base solamente al precio. Minimizar el coste total en el largo plazo y reducir a un proveedor por elemento estableciendo una relación de lealtad y confianza.
- ✓ Mejorar constantemente y siempre el sistema. Esto mejorará la calidad y reducirá los costes.
- ✓ Instituir el entrenamiento de habilidades
- ✓ Adoptar e instituir el liderazgo para la dirección de personas, reconociendo sus diferencias, habilidades, capacidades y aspiraciones. El propósito del liderazgo es ayudar al equipo a mejorar su trabajo.
- ✓ Eliminar el miedo, de forma que todos puedan trabajar con eficacia.
- ✓ Eliminar las barreras entre departamentos asegurando una cooperación win-win.
- ✓ Las personas de todos los departamentos deben trabajar como un equipo y compartir información para anticipar problemas que pudieran afectar al uso del producto o servicio.
- ✓ Eliminar los eslóganes y exhortaciones a la calidad. Esto solo puede dañar las relaciones ya que la mayoría de las causas de baja calidad son del sistema y los empleados poco pueden hacer.
- ✓ Eliminar los objetivos numéricos, las cuotas y la dirección por objetivos. Sustituyen el liderazgo.
- ✓ Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgullosos de su trabajo. Esto es eliminar la revisión anual de méritos o cualquier tipo de clasificación que solo creará competitividad y conflicto.
- ✓ Instituir un vigoroso programa de educación y automejora. Poner a todo el mundo a conseguir la transformación ya que ésta es el trabajo de todos.

El control de calidad fue definido por **Deming (1940)**, como la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de la producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario.

2.2 El Enfoque de Calidad de Juran.

Para **Juran (1950)**, la calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del clientes y que por eso brindan satisfacción del producto, calidad consiste en libertad después de las deficiencias. La administración de la calidad se basa en lo que él llamó trilogía de Juran, esto consiste en dividir el proceso de la administración de calidad en tres etapas: planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad, asimismo propuso diez medidas para la mejora de la calidad que pueden ser desarrolladas por las organizaciones:

- ✓ Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar
- ✓ Establezca metas para la mejora
- ✓ Crear planes para alcanzar los objetivos
- ✓ Proporcionar capacitación
- ✓ Llevar a cabo proyectos para resolver problemas
- ✓ Informe sobre el progreso
- ✓ Dar un reconocimiento para el éxito
- ✓ Comunicar los resultados
- ✓ Llevar la cuenta
- ✓ Mantener el impulso de mejora

Se considera que Juran es la persona que más ha contribuido al campo de la calidad y aun lo sigue haciendo, se dice que la creencia de Juran radica en que hay más factores que influyen en la calidad, que las pruebas del producto a posteriori en busca de defectos, Juran consideraba que apenas había tratado superficialmente el tema de la calidad, en uno de sus escritos expresa que *“lo que quiero hacer no tiene fin, debido a que estoy en la frontera sin fin de una rama del conocimiento, puedo ir tan lejos como los años me lo permitan”*.

2.3 El Enfoque de Calidad de Ishikawa.

Ishikawa (1960), define la calidad como desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Su filosofía está basada en el control de calidad en el que es necesario que las organizaciones estructuren adecuadamente su plan de capacitación destinados a todos los niveles, cuyos objetivos deben correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Las aportaciones que realizó Ishikawa fueron:

- ✓ Creación del diagrama causa-efecto, o espina de Ishikawa.
- ✓ Demostró la importancia de las herramientas de la calidad.
- ✓ Los círculos de calidad.
- ✓ Enfoque del mejoramiento continuo de los procesos.

A medida que la industria progresa, y el grado de civilización aumenta, el control de la calidad llega a ser cada vez más importante para la sociedad, Ishikawa consideró como elementos claves de la calidad once principios básicos:

- ✓ La calidad comienza y finaliza con la educación.
- ✓ Un primer paso hacia la calidad es conocer los requerimientos del consumidor.
- ✓ Las condiciones ideales del control de calidad se dan cuando la inspección ya no es necesaria.
- ✓ Elimine la causa de origen y no los síntomas.
- ✓ El control de calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores y de todas las divisiones.
- ✓ No confunda los medios con los objetivos
- ✓ Priorice la calidad y fije sus perspectivas de ganancia en el largo plazo.
- ✓ El marketing es la entrada y la salida de la calidad

- ✓ La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados.
- ✓ El noventa y nueve por ciento de los problemas de una compañía se pueden resolver utilizando las siete herramientas del control de calidad.
- ✓ La información sin difusión es información falsa; por ejemplo, fijar un promedio sin comunicar el desvío estándar.

2.4 El Enfoque de Calidad de Crosby.

Para **Crosby, (1979)**, la calidad es hacerlo bien a la primera vez, hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer y promover una constante y consciente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez. Consideraba que “*Cero Defectos*”, se basa en elevar las expectativas de la administración y motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad, él no creía que los colaboradores debían ser los primeros responsables por los errores que ocasiona una calidad débil, lo ideal es el control preventivo de la calidad, por ello su frase famosa de “*hacer las cosas correctamente la primera vez*”, consideraba que la alta gerencia debe comprometerse a educar y motivar a los empleados hacía el logro de los objetivos organizacionales.

Para conseguir trabajar sin defecto es preciso: una decisión fuerte de implantación, cambio de cultura o del entorno del trabajo y una actitud de apoyo de la dirección, **Crosby** resume la calidad en cuatro principios absolutos y fundamentales como es:

- ✓ Calidad es cumplir con los requisitos del cliente.
- ✓ El sistema de calidad es la prevención.
- ✓ El estándar de desempeño es cero defectos.
- ✓ La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

De acuerdo a la filosofía de **Crosby**, estableció catorce pasos para el mejoramiento de la calidad:

- ✓ Asegúrese de que la dirección esté comprometida con la calidad
- ✓ Forme equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.
- ✓ Determine como analizar dónde se presentan los problemas de calidad, actuales y potenciales.
- ✓ Evalúe el coste de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.
- ✓ Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.
- ✓ Tome medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
- ✓ Instituya una comisión para el programa “cero defectos”.
- ✓ Instruya a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
- ✓ Organice una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
- ✓ Aliente a los individuos para que se fijen metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.
- ✓ Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
- ✓ Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.
- ✓ Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
- ✓ Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

2.5 El Enfoque de Calidad de Feigenbaum.

Feigenbaum (1956), definió Control Total de Calidad como un sistema efectivo para la integración de los esfuerzo de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario. Consideró que el control total de calidad es un concepto que abarca toda la organización e involucra la práctica de actividades orientadas hacia el cliente, señala que para que el control de calidad sea efectivo se debe iniciar con el diseño del producto y terminar solo cuando se encuentra en manos de un consumidor satisfecho, para él la alta administración es la responsable de la efectividad de todo el sistema de calidad, sin embargo en las organizaciones de acuerdo al grado de participación todos los involucrados interviene en la calidad de un producto o servicio.

La filosofía de Feigenbaum está sustentada en tres principios: Liderazgo de calidad, tecnología de calidad moderna y compromiso organizacional, asimismo consideró diez principios fundamentales de su filosofía acerca de la calidad:

- ✓ La calidad es un proceso que afecta a toda su compañía.
- ✓ La calidad es lo que el cliente dice que es.
- ✓ Calidad y costo son una suma, no una diferencia.
- ✓ La calidad requiere tanto individuos como equipos entusiastas.
- ✓ La calidad es un modo de administración.
- ✓ La calidad y la innovación son mutuamente dependientes.
- ✓ La calidad es una ética.
- ✓ La calidad requiere una mejora continua
- ✓ La mejora de la calidad es la ruta más efectiva y menos intensiva en capital para la productividad.
- ✓ La calidad se implementa con un sistema total conectado con los clientes y los proveedores.

Se considera que el Doctor Armand V. Feigenbaum es el creador del concepto de gestión de la calidad, quien aplicó por primera vez en Estados Unidos en la empresa de General Electric el Total Quality Control, que aparece en 1951 en su libro "Total Quality Control" siendo un éxito en Europa en el año 1961.

La Norma ISO 9000:2000, define calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, y agrega dos notas a esta definición:

NOTA 1: El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

NOTA 2 "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Calidad es una palabra que hoy en día es muy utilizada con mucha frecuencia en las organizaciones, cada empresa le da su definición de acuerdo a los requisitos que exige el usuario, por lo tanto se podría decir que la calidad es la calificación que puede o no alcanzar un producto o servicio mediante las características que poseen u ofrecen, la cual es definida por el consumidor a través de la satisfacción obtenida.

2.6 Otros Enfoques de la Gestión de Calidad.

La Administración por Objetivo (APO), surgió alrededor del año 1950, se considera que Peter F. Drucker hizo popular este término en el año de 1954 a través de su libro "La Gerencia de las Empresas" (The Practice of Management), desarrolló su obra basado en experiencias prácticas y no en doctrinas administrativas.

Peter F. Drucker (1954), refiere que la Administración por Objetivos (APO), es la administración moderna en la que el administrador del futuro es el de una persona que realiza su gestión enfrentando y resolviendo problemas que trascienden a cualquier

especialidad que está capacitado para ser muy flexible y adaptable a situaciones cambiantes por su capacidad de percibir causas y efecto. Además es un potencial organizador por tanto, sabe la importancia que tiene la delegación frente al centralismo, la confianza en los demás en vez de la supervisión; puede dedicar más tiempo a estudiar y organizar las situaciones; opera dentro de un sistema de valores y es un líder administrativo más que un realizador personal de acciones, las cuales harían los demás, comprende muy bien, entre las situaciones, la prioritaria de la condición humana. (pp. 351-352)

Se considera que uno de los aportes más valioso que hizo Peter F. Drucker, es el planteamiento de la teoría de las funciones de la administración, en la que se argumenta que los directivos y gerentes de las empresas deben ser responsables de realizar actividades claves que son importantes para la organización tales como:

- ✓ Establecer los objetivos de la empresa y el equipo.
- ✓ Proporcionar y organizar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- ✓ Motivar a los empleados para conseguir alcanzar los objetivos.
- ✓ Controlar el rendimiento de los empleados con respecto a los objetivos marcados.
- ✓ Mejorar el rendimiento desarrollándose continuamente y desarrollando también a los empleados.

De acuerdo a **Jhon W. Humble (1966)**, define Administración por Objetivos como un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa, definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante.

George S. Odiorne (1965), define APO como un proceso administrativo en el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización, trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización establecidas por la alta dirección identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidades de los individuos en

función de los resultados que se esperan de él, y utilizan esas medidas como vías para evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros.

Según **Harold Koontz (1994)**, APO es un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática dirigidas conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizados e individuales.

Para **Idalberto Chiavenato (2004)**, APO, es el proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad.

La APO es un proceso en el que se involucra al superior y subordinado para identificar objetivos comunes y definir las responsabilidades de cada miembro de la organización, así como los resultados esperados, los cuales deberán evaluarse con los obtenidos.

En la actualidad la palabra calidad tiene un gran impacto en las organizaciones desde el más alto nivel hasta el nivel inferior, así como desde el proveedor hasta el consumidor, las empresas están conscientes que su futuro depende de la habilidad para ofrecer bienes y/o servicios de calidad para satisfacer a sus clientes.

Definir calidad total ha sido tarea de muchos autores, entre ellos **Guajardo Garza, E. (2008)**, expresa que el Dr. Kaoru Ishikawa expone que el movimiento de control de calidad en toda la empresa no se dirige sólo a la calidad del producto, sino también a la calidad del servicio después de la venta, la calidad de la administración, de la compañía, del ser humano, etc. Los efectos que se logran son:

- ✓ La calidad del producto se ve mejorada y llega a ser más uniforme, se reducen los defectos.
- ✓ Mejora la confiabilidad de los productos.
- ✓ Bajan los costos.

- ✓ Los niveles de producción se incrementan y es posible elaborar programas más racionales.
- ✓ Se reducen los desperdicios y reprocesos.
- ✓ Se establece y mejora la técnica.
- ✓ Se reducen los gastos por inspección y prueba.
- ✓ Se racionalizan más los contratos entre vendedor y comprador.
- ✓ Crece el mercado por las ventas.
- ✓ Mejora la relación entre los departamentos.
- ✓ Disminuyen los datos y reportes falsos.
- ✓ Se discute con más libertad y democracia.
- ✓ Las juntas se realizan más tranquilamente.
- ✓ Las reparaciones y las instalaciones de equipos y facilidades se hacen más racionalmente.
- ✓ Mejoran las relaciones humanas. (pp. 73-74)

De acuerdo a **Carro, R., y González Gómez, D. A. (2012)**, la administración de la calidad total data entre los años 50 y 60, cuando se separan las funciones de fabricación y control, creciendo el control de calidad dentro de las empresas, aunque autores como Deming y Juran ya hablaban en su época de la distinción entre fabricar calidad y detectar mala calidad, es este período donde tiene mayor incidencia. En los años sesenta aparecieron distintos planteamientos en el campo de la calidad, el mayor grado de responsabilidad estaba en los obreros con el fin de evitar la producción de unidades defectuosas, la incidencia de la tecnología en el campo de la calidad se hizo evidente, influyó a través de la sustitución de los materiales y de los componentes por otros mejores como la automatización de procesos y a través de este el de control de calidad, que mediante sensores ajustaban los equipos o daban una señal de que el equipo requería un ajuste para analizar el producto que estaba siendo fabricado. (pp. 4-5).

En los años ochenta los grandes cambios conseguidos por las empresas industriales japonesas en cuanto a calidad han servido de incentivo en todo el mundo industrializado para

el lanzamiento de programas de mejoras de la calidad, con mercados que crecen lentamente, la mejora de la calidad y del costo son importantes herramientas para penetrar y para mantenerse en ellos. Durante los últimos años de esa década, las ideas de *Philip Crosby* (*Quality in Free*, 1979 y *Quality Without Tears*, 1984) han tenido gran impacto en la idea de conseguir una mejora calidad –junto con otros aspectos de la eficiencia- mediante el adecuado adiestramiento de la responsabilidad de todas las personas que integran la organización. **(Carro & González, 2012, p. 5).**

Se puede decir que administración de la calidad total considera tres principios: un enfoque centrado en el cliente, la participación de todos los empleados y el mejoramiento continuo de la calidad, se debe administrar la organización para dar calidad en el producto y el servicio que se ofrece para lograr satisfacer las exigencias de sus clientes.

Es importante que los gerentes tengan claro que los colaboradores son muy importantes en las organizaciones para lograr el cumplimiento de las metas, deben ser tomados en cuenta al momento de proyectar acciones y planes, se debe hacerlos sentir parte de la misma e invertir en su desarrollo a través de capacitaciones y reconocimiento por la labor realizada.

2.7 Sistemas de Gestión de Calidad.

Existen varios conceptos que definen que es calidad, esto ha venido evolucionado con el tiempo, lo que permite comprender que las organizaciones tienen la necesidad de ofrecer calidad en los productos o servicios que presten, por tal razón es necesario el involucramiento de todos los colaboradores para poder lograr el fin que se ha propuesto, actualmente la sociedad demanda calidad en todo lo que consumen, esto se vuelve un factor importante para que las organizaciones puedan sobrevivir en un mercado competitivo.

Para **Feigenbaum (1997)**, un sistema es la estructura de trabajo operativo acordada, que abarca a la empresa y a la planta, documentada en procedimientos de técnicos y administrativos integrados, a fin de orientar las acciones coordinadas del personal, las

máquinas y la información, de la compañía y la planta de una manera eficaz. El Sistema de Gestión de Calidad Total proporciona un control permanente e integrado de todas las actividades clave que alcanza verdaderamente a toda la organización.

Las Normas ISO 9000:2005, define sistema como conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer política y objetivos, y para lograr que dichos objetivos se cumplan. Asimismo plantea que un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental. El sistema de gestión de la calidad, es un sistema de gestión que se utiliza para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

De acuerdo a lo planteado por las Normas ISO 9001:2008, la adopción de un sistema de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización, el cual debe estar influenciado por:

- ✓ El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- ✓ Sus necesidades cambiantes,
- ✓ Sus objetivos particulares,
- ✓ Los productos que proporciona,
- ✓ Los procesos que emplea,
- ✓ Su tamaño y la estructura de la organización.

Las Normas ISO 9001:2000 y 9004:2000, se han basado en ocho principios de la Gestión de la Calidad los que consideran que pueden contribuir a mejorar el desempeño en las organizaciones:

- ✓ Primer Principio: Enfoque al cliente: Este principio contribuye al aumento de la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- ✓ Segundo Principio: Liderazgo: Todo líder debe crear y mantener un ambiente interno en el que el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- ✓ Tercer Principio: Participación del personal: La participación total del personal hace posible que sus habilidades sean usadas en beneficios de la organización.
- ✓ Cuarto Principio: Enfoque basado en Proceso: Realizar todas las actividades de la organización a través de procesos permite definir sistemáticamente las actividades necesarias para lograr los resultados deseados.
- ✓ Quinto Principio: Enfoque de Sistema para la Gestión: A través de este principio las organizaciones consiguen su mejora y alcanzan sus objetivos más eficientemente a través de la medición y evaluación de los procesos.
- ✓ Sexto Principio: Mejora Continua: Debe ser un objetivo de todos los miembros de la organización, se debe mejorar continuamente los productos, procesos y sistemas de la misma.
- ✓ Séptimo Principio: Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones: Consiste en analizar los datos y la información relevante que es percibida por los grupos de interés.
- ✓ Octavo Principio: Relación Mutuamente Beneficiosa con el Proveedor: Las organizaciones y sus proveedores son interdependientes, una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor a la organización, debe existir una comunicación clara y abierta.

Es importante destacar que aunque existen diferentes formas de aplicar los principios de Gestión de Calidad, la implementación de los mismos va a estar en dependencia de la naturaleza de la organización y de los retos específicos a los que esta se enfrente.

2.8 Importancia de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

En la actualidad hablar de calidad se ha convertido en una palabra clave para las organizaciones, a través de la globalización los clientes o consumidores pasaron hacer los principales sujetos de todo lo que se hace, por lo que se requiere que las organizaciones sean cada vez más competitivas con el fin de alcanzar el éxito total.

De acuerdo a **Romero A. L. (2010)**, la importancia de crear y diseñar sistemas de calidad es para garantizar todo los requerimientos de calidad, el cual debe hacer a través de un proceso planificado y ascendente del conocimiento, es decir lo primero es crear una cultura en los colaboradores y luego desarrollar las habilidades y hábitos laborales que contribuyan a trabajar con calidad.

Romero A. L. (2010), destaca que la importancia de la implantación de un sistema de gestión de calidad es satisfacer las necesidades de clientes internos y externos, minimizando costos y aprovechando de una mejor manera los recursos de la organización, motivando a sus colaboradores y teniendo total control de todas las acciones que se realizan, basados siempre en la mejora continua de los procesos implementados.

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para productos o servicios en una organización, sirve de plataforma para que la organización desarrolle internamente actividades, procesos y procedimientos encaminados a lograr que sus productos o servicios cumplan con las características o requisitos que los clientes demandan, reducir a lo mínimo las improvisaciones ayudará a obtener procesos totalmente planificados y establecer mecanismos de seguimiento y mejora continuo de los mismos.

2.9 Objetivos y Beneficios de las Normas ISO 9001.

Para hablar del tema se debe conocer que son las Normas ISO 9001:2008, y de acuerdo a la Organización Internacional de Normalización (ISO) por sus siglas en inglés, la puntualiza como la norma que define los requisitos que debe cumplir la organización que desee implementar un sistema de gestión de la calidad. Las Normas ISO 9001 se publicaron en 1987 como una necesidad sobre el aseguramiento de la calidad de los procesos, consolidándose así a nivel internacional el marco normativo, teniendo una aceptación global como base para establecer los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Es importante mencionar que de acuerdo a los protocolo de ISO, establecen que las normas sean revisadas al menos cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse, esto es realizado por el Comité Técnico ISO/TC 176 con la finalidad de facilitar a los usuarios de las normas si se han producidos cambios.

La Norma ISO 9001:2008, tiene como principal objetivo incrementar la satisfacción de los clientes mediante la implantación de procesos de mejora continua, puede ser aplicada por todo tipo y tamaño de organización, para producto o servicios los que deben cumplir con las exigencias de sus clientes. Es importante que el sector administrativo de la organización se involucre de forma obligatoria en la participación del diseño de las políticas y objetivos de calidad, así como tomar las medidas necesarias para asegurar su cumplimiento, establecer metas y lograr un progreso continuo.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad proporciona beneficios directos e indirectos, entres ellos se pueden mencionar:

- ✓ Clientes satisfechos.
- ✓ Beneficios en la productividad.
- ✓ Uso eficaz y eficiente de los recursos.
- ✓ Comprensión y motivación hacia metas y objetivos de la organización.

- ✓ Participación en la mejora continúa.
- ✓ Alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados.
- ✓ Reducción de materiales desechados.

La Norma ISO 9001:2008, establece que adoptar un Sistema de Gestión de Calidad, debería ser una decisión estratégica que toda organización debe tomar. El diseño y la implementación en una organización están influenciados por diferentes necesidades, entorno de la organización, necesidades cambiantes, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea, el tamaño y estructura de la organización.

Las normas ISO son consideradas esencialmente de naturaleza voluntaria, solamente si están convenidas en un contrato la conformidad se transforman en un requerimiento obligatorio, siempre se debe tener en cuenta que la función de las normas es facilitar y no obligar, cada organización la adecuará de acuerdo a sus funciones.

2.10 Gestión de Calidad en el Sector Público.

Hoy en día las organizaciones sean privadas o públicas requieren desarrollarse a través de la mejora continua, con el objetivo de perfeccionar la condición de los productos o servicios que brindan.

De acuerdo a **Malvicino (2001)**, los estados modernos se deben caracterizar por sus resultados y prácticas, resultados que deben estar enfocados a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. La modernización de Estado es una iniciativa que se ha generalizado en los países más desarrollados y se hace explícito en pocos países de ingreso medio.

La modernización del Estado existe ya como un nuevo paradigma el cual se ha multiplicado por experiencia internaciones en la que se explica la nueva manera de entender la gestión gubernamental en relación con sus ciudadanos, permitiendo de esta manera que los ciudadanos conciban de otra manera al Estado desde sus propios intereses. La articulación

de intereses entre el Estado moderno y los ciudadanos se materializa en entidades públicas más abiertas a los intereses de la población. **(Malvicino 2001).**

La calidad total en la administración pública surge como idea para mejorar sus productos o servicios, una organización sintonizada con los principios de la calidad total requiere de la participación activa de todo el personal. **(Packard, 1995).**

Cada proceso de desarrollo de la gestión de la calidad es único e irrepetible, es una oportunidad de mejora que se debe enfrentar con entusiasmo, así como brindar el tiempo adecuado para su perfeccionamiento, siempre con la seguridad de que se encontraran nuevas oportunidades a través de las propias fuerzas y capacidades que el personal demuestre en el proceso de su ejecución.

En Nicaragua, conforme a lo expresado en la Ley No. 438, Ley de Probidad de los Servidores Públicos, Arto. 4, inciso “d”, establece que Administración Pública: Es la que ejerce el Estado por medio de los órganos de la administración del Poder Ejecutivo, de acuerdo con sus propias normativas; la administración de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica y de las municipalidades, las instituciones gubernamentales autónomas o descentralizadas y de las desconcentradas, las instituciones de creación constitucional y en general, todas aquellas que de acuerdo con sus normas reguladoras realizaren actividades regidas por el ordenamiento jurídico administrativo y la doctrina jurídica y en todo caso, cuando ejercieren potestades administrativas.

También incluye la actividad de los Poderes Legislativo, Judicial y Electoral en cuanto realizaren funciones administrativas en materia de personal, contratación administrativa y gestión patrimonial.

Asimismo, el inciso “e”, define como Servidor Público: Cualquier funcionario o empleado del Estado o de sus entidades, incluidos los que han sido nombrados, designados o electos para desempeñar la función pública al servicio del Estado. También será considerado servidor

público toda persona natural que se desempeña como funcionario o empleado con ejercicio de autoridad o jurisdicción o bien sin ella, por elección directa o indirecta, o por nombramiento de autoridad competente, por concurso y/o cualquier otro medio legal de contratación, que participa de manera principal o secundaria en las funciones o actividades públicas de los organismos, dependencias o instituciones autónomas, descentralizadas o desconcentradas del Estado, del municipio y de las Regiones Autónomas; asimismo quienes de cualquier manera administren, bienes o fondos del Estado o del municipio por disposición de la ley, de los reglamentos o por designación, y,

En su inciso “f”, se establece que es la Función Pública: Toda actividad, sea de forma temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre del Estado o al servicio del Estado o de sus entidades y en cualquier nivel jerárquico de la administración pública.

En la actualidad la administración pública de Nicaragua se rige por la Ley 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, vigente desde el año 2003, la cual nace con el objeto de garantizar la eficiencia de la administración pública y los derechos y deberes de los servidores público.

La Ley 476 establece en sus principios reguladores que los servicios públicos deben adaptarse a las necesidades de la población y que se debe brindar un servicio de calidad consistente con las políticas públicas y necesidades de la población.

En Nicaragua ha habido avances para garantizar que se desarrolle una administración de calidad en todas las Instituciones del Gobierno, un ejemplo de esto es que en el año 2012 a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público se desarrolló un posgrado de “Gestión de Calidad en la Función Pública” al que asistieron alrededor de 30 representantes de ocho instituciones públicas del Estado.

Es importante que al desarrollar sistemas de gestión de calidad en la administración pública, debemos contar con servidores públicos dispuestos a brindar un servicio de calidad con una atención esmerada y eficiente

CAPITULO III - MARCO METODOLÓGICO.

3.1 Introducción al Marco Metodológico.

La presente investigación está orientada a evaluar la calidad de los servicios y productos que ofrece la Imprenta de la Asamblea Nacional a sus clientes internos, el propósito es identificar los principales problemas que enfrenta la imprenta en el ámbito de la calidad en los servicios y generar de esta manera insumos importantes para impulsar programas de mejora.

3.2 Tipo de Investigación.

La presente investigación es de naturaleza cualitativa y exploratoria, es cualitativa porque su enfoque es subjetivo y la información acopiada se construye a partir de las opiniones perceptivas que los informantes tienen sobre el objeto de estudio en cuestión en este caso la calidad de los servicios de la imprenta a los clientes internos de la Asamblea Nacional.

Es exploratoria porque se trata de incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto, se desarrolla una investigación exploratoria cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisionales conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no **Sampieri (2010)**. En este caso los estudios sobre calidad en el servicio en instituciones públicas como la Asamblea Nacional resultan ser desconocidos.

3.3 Acceso al Campo.

La búsqueda de los datos se compilará en diversos terrenos. Por citar un prototipo, los datos proporcionados por los informantes se obtendrán en diversas locaciones de la Asamblea Nacional se situarán en las locaciones de las entidades copartícipes, así sea de archivos, entidades de gobierno, publicaciones mensuales, centros de datos en la Internet y artículos de revistas especializadas y periódicos.

3.4 Descripción del Escenario.

La recolección de datos tendrá una metodología informal de tal manera que los informantes se sientan lo más cómodo posible, los escenarios pueden variar entre oficinas, pasillos y salones de la Asamblea Nacional.

3.5 Diseño de la Investigación.

Para realizar el presente trabajo de investigación nos auxiliamos de una estructura sinérgica para alcanzar el control de la misma, con la finalidad de obtener resultados confiables para lo cual nos apoyamos de los siguientes diseños de investigación en la recolección de datos:

Diseño Bibliográfico: Son datos secundarios, todos aquellos que ya fueron elaborados y que se encuentran en libros, folletos, revistas y boletines.

Diseño de Campo: Es la recolección de la información que se realizó a través de encuestas y entrevistas directas.

3.6 Técnicas Utilizadas.

Cualitativas: El desarrollo de la investigación concentra las técnicas de recolección de datos cualitativas obtenidos en el uso de encuestas formuladas con preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de obtener datos relevantes con respecto al trabajo, condiciones laborales, calidad y servicio realizado en la Imprenta de la Asamblea Nacional.

Recolección de datos cualitativos obtenidos a través de la realización de entrevistas a Directores Administrativos de la Asamblea Nacional con el fin de conocer las condiciones y calidad del trabajo realizado en la Imprenta de la Institución.

3.7 Instrumentos de Investigación.

El instrumento de investigación consta en los anexos, es una encuesta que nos ayudó a la recopilación de información directamente de la fuente, que son los usuarios de la Imprenta. Está diseñado para obtener información objetiva y concreta, con ítems de selección múltiple y argumentos a las respuestas que proporcionan los informantes.

3.8 Fuentes de Información.

Fuentes Primarias: Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Para este caso la información primaria será extraída por medio de las encuestas y entrevistas a los informantes claves.

Fuentes Secundarias: contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales (**Flics-2006**). Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones documentos, informes que contribuyeron fundamentalmente al desarrollo del marco teórico.

3.9 Procesamiento de la Información.

La información fue procesada en SPSS, se obtuvieron tablas de salida y gráficos que contienen los datos necesarios para realizar el análisis e identificación de los hallazgos, también se realizaron preguntas abiertas para las cuales se procedió al análisis de contenido.

3.10 Participantes.

Población es un conjunto de personas que habitan en un determinado lugar, en estadística se utiliza una determinada población para realizar análisis, es una muestra representativa que permite efectuar un estudio mediante la aplicación de un instrumento de investigación previamente elaborado que permitirá obtener información sobre el servicio, trabajo y calidad de los diferentes procesos que se realizan en la Imprenta de la Asamblea Nacional.

La Asamblea Nacional de Nicaragua cuenta con una fuerza laboral de 612 servidores públicos donde el 60.13% (368) son mujeres y 39.87% (244) son hombres, sin incluir a los honorables Diputados, sin embargo la muestra con que se trabajó fue con aquellas áreas específicas que hacen uso de los servicios que presta la Imprenta como son Comisiones, Divisiones, Unidades, Bancadas Parlamentarias y Oficinas, para un total de treinta y dos personas usuarios de las diferentes áreas de la Asamblea Nacional y se realizaron tres entrevistas a Autoridades Superiores.

Tabla No. 1
Datos Generales de los Sujetos Considerados
en el Estudio y Técnica Utilizada.

Sujeto	Número	Técnica Utilizada
Usuarios diferentes áreas.	32	Encuestas
Autoridades Superiores	3	Entrevistas

Elaborado: Los Autores

Tabla No. 2
Personal Encuestado

No.	Cargo que Desempeñan	Encuestados
1	Asesor Jurídico	2
2	Asistente	3
3	Asistente Parlamentario	5
4	Directora	3
5	Jefa de Despacho	3
6	Responsable Oficina	4
7	Responsable de Unidad	2
8	Responsable División	3
9	Secretaria	3
10	Secretario Legislativo	3
11	Supervisor de Recepción	1
Total		32

Elaborado: Los Autores

Tabla No. 3
Personal Entrevistado

Cargo que Desempeñan	Entrevistado
Secretario Ejecutivo	1
Director General de Asuntos Administrativo	1
Responsable - División de Servicios Administrativos	1

Elaborado: Los Autores

CAPITULO IV - ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

4.1 Introducción.

A continuación se presentan los resultados de la investigación, es importante recalcar que estos están directamente vinculados al planteamiento del problema, el marco teórico y los objetivos de la investigación. Los hallazgos se van presentando en el orden de los objetivos.

4.2 Frecuencia, Colaboración de Uso y Demanda del Servicio.

Se quiso saber que tan frecuente los clientes internos usan el servicio de la imprenta los resultados sugieren que el 50% utiliza los servicios más de una vez a la semana, el 47% lo usa una vez al mes mientras que el 3% expresó que hace uso dos veces al mes, lo anterior revela que se trata de un mercado cautivo y que sus requerimientos del servicio solo pueden variar en función de eventos extraordinarios por ejemplo cuando desde el parlamento se desarrolla alguna reunión o congreso que altera la demanda temporal de fotocopiado, impresión y otros servicios (Ver datos en el gráfico No. 1, anexo No. 4).

Uno de los aspectos que se evalúa en este trabajo de investigación es el grado de disposición de los colaboradores de la imprenta a colaborar en el proceso de gestión del cliente interno, y los resultados indican que el 94% de los informantes respondieron que el personal de la imprenta se muestra dispuesto a colaborar con las diferentes direcciones de la Asamblea Nacional. El 3% manifestó que colaboran solo si hay aprobación y autorización de la Dirección Superior, lo anterior sugiere que los clientes internos de la Asamblea Nacional valoran positivamente dicha colaboración. (Ver datos en el gráfico No.2, anexo No. 4)

Se quiso conocer además el flujo de demanda de servicios por grupos de clientes y se logró identificar que los mayores usuarios son las asistentes parlamentarias y responsables de oficina con el 16% y 13% respectivamente. Mientras que los asistentes, directores, jefes de despacho, responsables de división, secretarías y secretarios legislativos representan una demanda del 9% cada uno. En lo que respecta a asesoría jurídica y supervisión de recepción

representan el 6% y 3% respectivamente de la demanda total, (Ver datos en el grafico No. 3, anexo No. 4).

Al evaluar la demanda de cada uno de los productos y servicios que ofrece la imprenta por parte de los clientes internos se logra observar que el servicio más requerido es el de fotocopiado, el 72% de los encuestados dijeron demandar ese servicio, en segundo lugar, está el encolochado con el 65%, en tercer lugar, la elaboración de tarjetas de presentación con el 40%, seguido del corte de papel que representa el 37%, el empastado y la elaboración de carpetas representan el 31% y 25% respectivamente, los demás servicios representan demandas inferiores. Es importante destacar que aunque la impresión de libros únicamente refleja un 6%, la cantidad de publicaciones durante los tres trimestres del año 2016 es de 23 publicaciones con un aproximado de 55,716 ejemplares, esto nos demuestra que la operatividad de la Imprenta es muy significativa para las diferentes áreas que conforma el Complejo Legislativo, esta actividad es realizada en conjunto con la Unidad Editorial quien es la encargada de solicitar las autorizaciones para las publicaciones. (Ver gráfico No. 4, anexo No. 4)

4.3 Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente.

En una valoración del 1 al 5 donde 1 es malo y 5 excelente los encuestados calificaron la calidad de los productos y servicios que ofrece la imprenta de la Asamblea Nacional al cliente interno de la manera siguiente:

Calidad en los productos terminados el 59% lo califica como excelente, el 25% muy bueno, el 6% de bueno, el 6% de regular, mientras que el 3% los calificó de malo, es importante recalcar que si sumamos la opinión de excelente más las opiniones de muy bueno, tendríamos una percepción positiva de la calidad del 84%, en tanto que la calificación de bueno, regular y malo suman el 15%. De aquí se pueden realizar dos conclusiones la primera es que la sumatoria de excelente más bueno produce un 84% de satisfacción, mientras que el bueno, regular y malo representan el 15%, pero si el criterio de satisfacción

total es la excelencia (como debe ser y no menos), la satisfacción sería del 59% y el 61% le daría calificaciones por debajo y muy por debajo de la excelencia. Es decir, que la dirección de la imprenta debe reflexionar donde están las causas de no alcanzar la excelencia en los productos terminados y desarrollar acciones de mejora. Ahora bien el análisis en forma general nos refiere que en términos promedios la calidad de todos los productos y servicios que ofrece la imprenta es calificado como excelente por el 51% de los clientes, el 28% lo califica de muy buenos, mientras que un 21% los estaría calificando de bueno, regular y malo. La reflexión más importante se deriva del hecho de que cuando el servicio es monopolio de una sola empresa las motivaciones para mejorar no son muy prometedoras. La gerencia debe descubrir donde se producen las fallas y que medidas serían pertinentes para mejorar. (Ver gráfico No. 5, anexo No. 4)

Al calificar el grado de satisfacción del cliente interno al hacer uso de los servicios se logra visualizar que solo el 22% lo califica de excelente, el 44% de muy bueno, el 19% lo califica de bueno y regular el 15%.

Los datos anteriores indican que falta mucho que hacer en función de lograr la plena satisfacción del cliente. Aun en el caso que sumemos la opinión de excelente más la de aquellos que lo califican de muy bueno nos da un grado de satisfacción del 66% lo que sugiere que existe un 34% de buena y regular satisfacción si asociamos estas dos últimas calificaciones con criterios estándares de rigor como el sistema ISO 9001 nos daremos cuenta que existe una importante tarea que realizar para alcanzar un nivel de calificación más competitivo. (Ver gráfico No. 6, anexo No. 4).

Al evaluar el nivel de calidad de los productos y servicios que ofrece la imprenta logramos observar que el 44% de los informantes dijeron que la calidad es alta, mientras que un 41% lo califica de calidad media, hay que señalar que desde el punto de vista de la teoría de la calidad total la “calidad media se ubica en una zona gris” por lo tanto no es confiable, por lo que es importante reflexionar alrededor de dicha situación. En términos de rigor diríamos que solo el 44% de los encuestados califican la calidad como alta mientras que un 66% la estaría

calificando de media, baja y muy baja. Si consideramos que el 94% de los clientes opinaron que los trabajadores de la imprenta siempre estaban dispuestos a colaborar entonces habría que evaluar en que parte del proceso ocurren las fallas, es importante destacar que no se cuenta con equipos y tecnología moderna por lo que consideran que se hace un plus esfuerzo por realizar el trabajo con los equipos que existen (casi obsoletos). (Ver gráfico No. 7, anexo No. 4).

Los encuestados respondieron que sí han habido mejoras en los servicios que presta la imprenta, el 66% respondió de forma positiva, aduciendo que se ha mejorado en la elaboración de empastados, encolochados, calidad en el servicio, calidad en las fotocopias, en diseño e impresión de documentos, ediciones de libros, folletos y plegables, el 34% que opinó de forma negativa expresó que aunque las solicitudes son atendidas inmediatamente existe incumplimiento en los tiempo de entrega, asimismo indican que aunque el personal labore al máximo los equipos con que cuenta la imprenta no contribuyen al desarrollo del mismo, de igual manera expresaron que no se cuenta con espacios adecuados para el desarrollo de los trabajos que se realizan. (Ver gráfico No. 8, anexo No. 4).

Al consultar a los encuestados si consideraban que la imprenta cuenta con una infraestructura adecuada para brindar los servicios, el 69% respondió de forma negativa, expresaron que existe muy poco espacio, que no hay condiciones para el desarrollo del trabajo y que se necesita un lugar más amplio que brinde condiciones y seguridad a los trabajadores, incluyendo la adquisición de equipos modernos, el 31% que respondió de forma afirmativa a la pregunta, aseguran que existe una infraestructura adecuada con espacio suficiente, así como equipos, opinaron que lo que hace falta es una mejor organización. (Ver gráfico No. 9, anexo No. 4).

Los encuestados que expresaron otros aspectos que no fueron consultados en la encuesta fue del 41%, en la que opinaron que el responsable del área debe abrirse a los cambios y tener nueva visión para dirigir y organizar al personal, asimismo que la administración debe de brindar comodidad y seguridad al personal en el desarrollo de su trabajo, se debe invertir

en la infraestructura y en equipos modernos para brindar un mejor servicio, de igual manera expresaron que se debe divulgar los servicios que se prestan y a través de quienes gestionar, así como permitir acceder a ellos de forma personal estableciendo un precio justo, opinaron que se debe mejorar el cumplimiento de los plazos de entrega y ordenar la atención conforme las prioridades en la demanda de los servicios, mejorar la capacidad técnica del personal, contar con personal femenino para operar máquinas y romper con los estereotipos de género, así como dar a conocer la Normativa para el uso de los servicios que brinda la Imprenta. (Ver gráfico No. 10, anexo No. 4).

En relación a la consulta realizada a los usuarios acerca de que cambios podrían mejorar la calidad de nuestro servicios y productos, se obtuvo opinión del 84% de los encuestados, el 28% de ellos coinciden en que se debe modernizar la imprenta con equipos y tecnología adecuada para garantizar la calidad de los productos y la entrega en el tiempo establecido, el 9% indica que se debe garantizar la calidad en los productos y en los materiales que son utilizados en los procesos, asimismo expresan que debe existir un equipo encargado del control y la calidad de los productos, existir controles de calidad, de igual manera opinaron que se debe mejorar la infraestructura, capacitar al personal, priorizar los trabajos así como agilizar los tiempos de entrega, únicamente el 16% de los encuestados no consideraron que se debían realizar cambios para mejorar la calidad de nuestros servicios y productos.

4.4 Cambios que Podrían Mejorar la Calidad de los Servicios y Productos de la Imprenta.

No.	Opiniones
1	Actualizar los equipos e instrumentos necesarios para garantizar la calidad del producto y la entrega en el tiempo establecido.
2	Cambio de equipos
3	Compra de equipos modernos, capacitación del personal, material de calidad y control de calidad
4	El servicio y el producto están bien de acuerdo a lo que tenemos trabajando, sería la adquisición de máquinas.
5	Mejorar los equipos con nueva tecnología.
6	Modernización de Equipos.
7	Preparación del personal área técnica, cambio de equipos, curso de relaciones humanas, cambio de
8	Que no haya mucha burocracia, compra de mejor materiales y modernizar equipos de impresión
9	Incrementar el personal, adquisición de máquinas para realizar sus procesos
10	Facilitar materiales de mejor calidad
11	Garantizar la calidad del producto y mantener una atención eficiente
12	Tener un equipo que realice revisiones a los productos terminados, control y calidad
13	Dar a conocer a todas las áreas todos los servicios que brinda la Imprenta
14	Garantizar personal a la hora del almuerzo
15	La capacitación del operador, la voluntad de sacar un buen trabajo, la supervisión justa del responsable.
16	Mayor rapidez para atender las solicitudes
17	Mayor tiraje de Libros y publicaciones para que puedan ser accesibles por todos.
18	Mejorar Infraestructura, tener personal adicional capacitado para cubrir la demanda cuando están retrasados en la entrega.
19	No necesita cambios, marcha bien según sus servicios.

No.	Opiniones
20	No tengo idea aunque siempre que requerido de los servicios que presta esta área he sido bien tratado.
21	Nueva infraestructura que ordene lo operativo de lo administrativo y brinde seguridad e higiene al personal.
22	Priorizar el trabajo de las comisiones, informar cuando el trabajo está finalizado para poder retirar el trabajo.
23	Que el personal a cargo esté debidamente capacitado para desempeñar con calidad y eficiencia los servicios.
24	Que el trabajo solicitado se realice en el orden de recibido, primero en entrar, primero en salir
25	Que exista personal con conocimientos en diseño gráfico que muchas veces lo que atrasa el trabajo.
26	Supervisión en los productos terminados
27	Tener en existencia material para los trabajos de empastados, pues no hay opción de escoger colores.
28	Ninguno
29	Ninguno
30	Ninguno
31	Ninguno
32	Ninguno

4.5 Análisis de contenido de las entrevistas a profundidad.

4.4.1 Introducción.

En la presente sección realizaremos un análisis de las entrevistas a profundidad realizada a tres funcionarios de la institución con el propósito de auscultar una serie de aspectos relacionados con la calidad de los productos y servicios que ofrece la imprenta a los clientes internos de la Asamblea Nacional.

4.4.2 Sobre el Personal de la Imprenta.

Sobre el criterio de los entrevistados en relación a que si la imprenta cuenta con el personal adecuado para operar, los entrevistados consideran que el personal tiene experiencia pero adolece de una buena administración y planificación a ello se debe agregar que los equipos tecnológicos se deben modernizar para aprovechar el talento y la experiencia del personal.

Por otro lado los entrevistados consideran que es necesario definir claramente cuál es el enfoque o especialización de la imprenta pues se ha intentado hacer de todo pero en concreto no se ha logrado definir el giro de la imprenta, la definición de la misión y visión de la imprenta permite determinar qué tipo de talento humano es el que se requiere. Por ejemplo si, la especialización es la emisión de folletos y libros entonces se necesita personal especializado en impresión y ello requiere de personal que pueda operar los equipos con eficiencia y calidad. En el mismo orden los entrevistados opinan que es necesario capacitar al personal si se pretende mejorar la calidad de los productos y servicios.

Los entrevistados consideran que la imprenta cuenta con el personal adecuado para laborar, coincidieron que por ahora se tiene el personal que se requiere para lo que se necesita, pero para el proyecto que se tiene planificado implementar en el futuro se necesitará personal capacitado y con experiencia para poder cumplir con la demanda de los usuarios.

4.4.3 Sobre el Nivel Tecnológico de la Imprenta.

Existe plena coincidencia entre los entrevistados en el sentido que la imprenta no cuenta con una estructura tecnológica competitiva que contribuya a la producción de bienes y servicios de calidad. En ese sentido se hace necesario renovar el parque tecnológico y capacitar al personal para simplificar procesos y generar competitividad y no incurrir en costos innecesarios.

4.4.4. Sobre las Fortalezas y Debilidades de la Imprenta.

Los entrevistados sugieren que las principales debilidades se concentran en la organización, los mecanismos de gestión y planificación de la imprenta, el sistema de costeo y la planificación del sistema de producción, se hace necesario establecer una matriz de costos que permita determinar grados de eficiencia y productividad, otro aspecto que los entrevistados consideran una debilidad es la obsolescencia de la maquinaria y equipo. Dentro de las fortalezas se puede decir, que existe un personal dispuesto a dar repuesta a los requerimientos, con voluntad de colaboración y suficiente experiencia.

4.4.5. Opiniones Sobre la Calidad del Trabajo en la Imprenta de la Asamblea Nacional.

Los entrevistados sugieren que la calidad del trabajo que realiza la imprenta es muy bueno tomando en consideración que la tecnología con que se cuenta no es la más apropiada, solo se cuenta con maquinaria refeccionada esto trae como consecuencia de que no se cumplan con las expectativas en un 100%. Por otro lado los entrevistados parecen sugerir que si se trata de cumplir con el cometido de la Asamblea Nacional que es la divulgación si se está trabajando con calidad.

4.4.6. Valoración del Nivel de Calidad de los Servicios.

Los entrevistados indican que la atención es muy buena ya que siempre se atienden las solicitudes y requerimientos del personal aunque muchas veces la demanda rebasa la capacidad de la imprenta y se tienen que contratar servicios fuera para poder cumplir con tiempos de entrega y por los requerimientos de calidad del producto. Se puede estar de acuerdo en que la calidad es aceptable si se toman en cuenta las limitaciones como la tecnología obsoleta y que se hace necesaria renovarla.

4.4.7. Motivación y Calidad en el Servicio.

Los entrevistados indican que la motivación es un factor importante en el cumplimiento de los requerimientos en este sentido se puede decir que los colaboradores de la imprenta responden a las demandas aunque tenga que ser en medio de serias limitaciones. Hemos observado que la gente está dispuesta a trabajar. Sin embargo hay mucha tensión en el trabajo que con frecuencia deteriora las relaciones y desmotiva al personal.

4.4.8. Políticas de Motivación.

Los entrevistados aseguran que no existen políticas de motivación que estén normadas, por ejemplo es necesario promover un clima organizacional adecuado e integrar medidas de seguridad ocupacional que haga que el personal se sienta satisfecho. Los entrevistados indican que existen una serie de beneficios para todos los trabajadores de la Asamblea Nacional, en el caso de la imprenta la mayor motivación que tienen es el pago de horas extras por el trabajo que realizan. Sin embargo no existe una política organizacional que promueva los incentivos como un mecanismo para mejorar la eficiencia y la calidad.

4.4.9 Recursos y Capacidades.

Los entrevistados consideran que si existen los medios y recursos necesarios para que la imprenta haga su trabajo, no obstante, se debe mejorar sobre todo en la infraestructura tecnológica.

4.4.10 Planes de Inversión.

Los entrevistados indican que las instancias superiores tienen un plan de inversión para mejorar en maquinaria e infraestructura para que la imprenta de repuestas a los requerimientos que necesita la Asamblea, se esté previendo el presupuesto para esto, además de mejorar condiciones en infraestructura. Se han elevado los requerimientos a las instancias superiores para que se valore mejorar toda la infraestructura y compra de equipos modernos.

Dan a conocer además que existe un Plan de Inversión de la Asamblea para el quinquenio 2017-2021, ahí se contempla la compra de equipo para la Imprenta, de hecho algunos ya se están comprando aunque no existen fondos previstos por parte del gobierno, para el Plan de Inversión del año 2018, está previsto doscientos cuarenta mil dólares para la Imprenta, sin embargo hay cosas que se han comprado, como es la dobladora de pliego y hay cosas que no se previeron como la engrapadora industrial que se compró, es más, ya se ha adelantado el plan de inversión, expresaron que tienen la cotización de la impresora litográfica de dos colores que se está valorando si con los ahorros del año 2016 se compra, si eso fuese así prácticamente se estaría adelantando en un setenta por ciento el plan de inversión previsto para el año 2018, el que estaría siendo ejecutado en el 2016, el perfil que se está buscando es que la principal tarea sea producir libros y folletos, después avanzar en la mejoría de la calidad, de los acabados en la encuadernación, se va a dejar por ultimo toda la fase entre el diseño y la impresión que es toda la parte de fotomecánica, quemado de láminas, se va a

seguir contratando los servicios para realizar ese trabajo, asimismo expresaron que como no se está produciendo a full color y ni se tendría la capacidad para producir sino hasta que se tenga la máquina litográfica entonces eso puede esperar.

Asimismo después de resolver algunas contradicciones como si el diseño debe estar en la Unidad Editorial o no, pero donde esté, la lógica debe ser que sea un cliente más y tener el flujo suficiente de procesos o de productos en procesos, es decir la imprenta debe tener llenas sus capacidades de producción y no entrar a tareas de choques, por ejemplo en algunos caso elaborar folletos solicitados por Diputados, no puede ser una prioridad, si se tiene un contrato con una Embajada u otra organización, no se puede dejar este trabajo por realizar el folleto, son cosas que deben planificarse por tal razón se considera necesario que exista un flujo de producción, una planificación.

4.4.11. Otras Consideraciones.

- ✓ Se deben mejorar las medidas de seguridad y las relaciones interpersonales.
- ✓ Se debe buscar un lugar adecuado para construir la imprenta
- ✓ Se requiere que la modernización de la imprenta vaya acorde con la especialidad que queremos darle a producir.
- ✓ Es necesario obtener máquinas para pegados de libros.
- ✓ Se debe ubicar al personal de acuerdo a su especialización y no poner a los impresores para hacer trabajos de encuadernación.
- ✓ No es correcto que el cliente este con el diseñador, el cliente no puede estar diseñando con él, técnicamente no es apropiado.
- ✓ La eficiencia y competitividad de la imprenta solo es posible bajo métodos de gestión empresarial.
- ✓ Se debe transformar la cultura organizacional pues se nota que a la imprenta todo mundo llega a dar órdenes.
- ✓ El encargado de la imprenta debe tener una función gerencial y no una función de responsable de taller.

- ✓ Se deben efectuar planes de producción para trabajar más organizadamente, asimismo es importante que el responsable tome la gerencia como debe ser.
- ✓ Se debe considerar actualizar la Normativa para el uso de los servicios que brinda la Imprenta.

V. CONCLUSIONES

A continuación presentamos las conclusiones más importantes del proceso de Investigación:

- ✓ Se concluye que el 94% de los encuestados consideran que el personal de la imprenta se muestra dispuesto a colaborar con las diferentes direcciones de la Asamblea Nacional.
- ✓ Los principales usuarios de la imprenta en orden de jerarquía son las asistentes parlamentarias y jefes de oficina con el 16% y 13% respectivamente, el resto de instancias son usuarios menos frecuentes.
- ✓ Los productos de mayor demanda es el fotocopiado con el 72%, el encolochado con el 65%, tarjetas de presentación con el 40%, seguido del corte de papel que representa el 37%, el empastado y la elaboración de carpetas representan el 31% y 25% respectivamente, los demás servicios representan demandas inferiores.
- ✓ Se logra identificar que el 59% de los encuestados califica de excelentes los productos terminados y un 25% los califica de muy buenos sin embargo hay un 15% de clientes que lo califica por debajo de ese rango.
- ✓ Solo el 22% calificó de excelente su satisfacción al hacer uso del servicio, el 44% lo califica de muy bueno pero un 34% de los clientes lo califican por debajo de ese rango.
- ✓ El 44% de los informantes indicaron que la calidad de los productos y servicios que ofrece la imprenta es alta, mientras que un 54% la califica de media, baja y muy baja.
- ✓ El 66% de los informantes considera que se han introducido mejoras en la elaboración de empastados, encolochados, calidad en el servicio, calidad en las fotocopias, en

diseño e impresión de documentos, ediciones de libros, folletos y plegables, pero un 34% opina que hay incumplimiento en los tiempos de entrega.

- ✓ El 69% opina que la infraestructura de la imprenta es obsoleta, que no hay espacios adecuados y que no hay condiciones para el desarrollo de un trabajo de calidad. Mientras que el 31% considera que el espacio es adecuado pero requiere de mejor organización.
- ✓ Cerca del 100% de los encuestados consideran que se debe mejorar la infraestructura tecnológica de la imprenta así como la organización y control de los procesos considerando calidad y costos.
- ✓ El personal tiene experiencia pero adolece de una buena administración y planificación a ello se debe agregar que los equipos tecnológicos se deben modernizar para aprovechar el talento y la experiencia del personal.
- ✓ Es necesario definir claramente cuál es el enfoque o especialización de la imprenta pues se ha intentado hacer de todo pero en concreto no se ha logrado definir el giro de la misma, la definición de la misión y visión de la imprenta permite determinar qué tipo de talento humano es el que se requiere.
- ✓ Hay plena coincidencia sobre el hecho que la imprenta necesita mejorar su tecnología y capacitar al personal.
- ✓ Las principales debilidades se concentran en la organización, los mecanismos de gestión y planificación de la imprenta, el sistema de costeo y la planificación del sistema de producción, se hace necesario establecer una matriz de costos que permita determinar grados de eficiencia y productividad.

- ✓ Los trabajadores de la imprenta muestran voluntad de brindar calidad y cumplir con los requerimientos pero el soporte tecnológico es obsoleto.
- ✓ No existen oficialmente políticas de motivación que incidan en los colaboradores para mejorar el trabajo, el único incentivo son las horas extras.

VI. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda que la imprenta funcione sobre la base de criterios empresariales lo que significa establecer estándares de calidad eficiencia y competitividad de los productos y servicios que ofrece la imprenta además de un sistema pormenorizado de costos.
- ✓ Establecer claramente cuál es el giro de la imprenta implantando claramente su misión y visión.
- ✓ Se insta a las autoridades superiores a gestionar recursos para desarrollar un plan de inversión que permita mejorar la tecnología de la imprenta, capacitar al personal por especialidad y de esa manera mejorar la calidad eficiencia y productividad de los productos y servicios.
- ✓ Se recomienda establecer una matriz de costos que permita medir la competitividad de cada producto y servicio.
- ✓ Se deben mejorar las medidas de seguridad y las relaciones interpersonales es decir el clima organizacional para mejorar la eficiencia en el trabajo.
- ✓ Se debe buscar un lugar adecuado para construir la imprenta y se requiere que la modernización de la imprenta vaya acorde con la especialidad que se quiere darle a producir.
- ✓ Se deben efectuar planes de producción para trabajar más organizadamente.
- ✓ Es importante que se reconozca que la eficiencia y productividad de la imprenta solo puede funcionar bajo criterios de gestión gerencial. En ese sentido el responsable de la imprenta debe regir con los criterios de un gerente.

- ✓ En vista que el 100% de los entrevistados consideran que la modernización de los equipos tecnológicos es un imperativo inmediato y que la toma de decisiones debe fundamentarse en criterios empresariales se hace importante trabajar para lograr ese cometido.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Asamblea Nacional. (2002). Ley N° 438. Ley de Probidad de los Servidores Públicos. Publicada en La Gaceta Diario Oficial No. 147, del 7 de agosto de 2002. Nicaragua.
- ✓ Asamblea Nacional. (2003). Ley N° 476. Ley de del Servicio ivil y de la Carrera Administrativa y su Reglamento. Publicada en la Gaceta Diario Oficial No. 235, del 11 de diciembre de 2003. Nicaragua.
- ✓ Asamblea Nacional. Líneas Estratégicas 2012-2016, del 14 de febrero de 2012. Nicaragua.
- ✓ Ayala Espinoza, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 12.
- ✓ Carrillo Carrillo, O. (1997). *Administración de la calidad una visión integral*(Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- ✓ Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). Administración de la calidad total.
- ✓ Drucker, P. F. (1996). *Drucker su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Editorial Norma.
- ✓ Herrera Mendoza Miriam. (2008, mayo). *Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad*. Recuperado de <http://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>
- ✓ Jiménez Castro Wilberg. (2003) Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense.

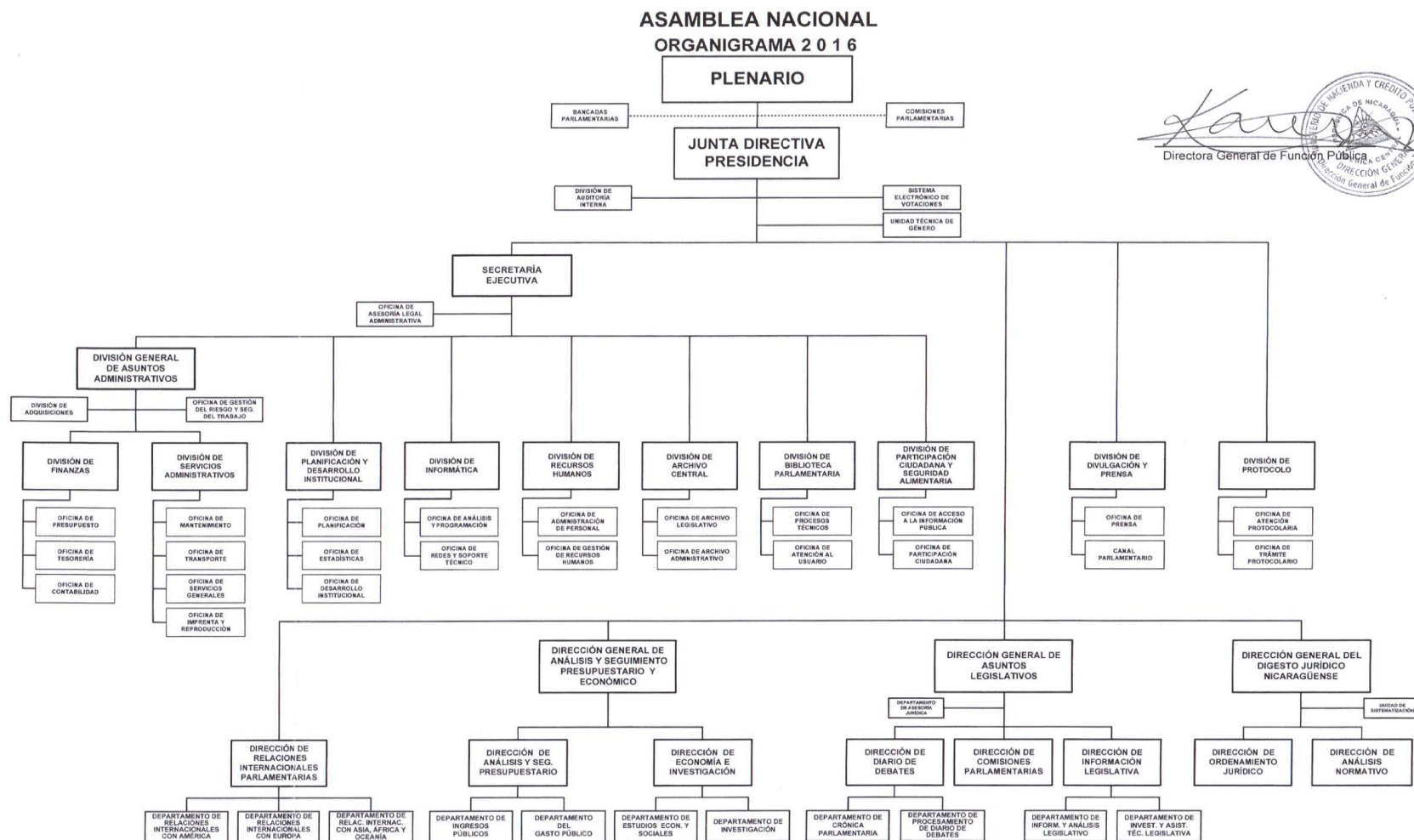
- ✓ López Carlos. (2001, marzo). *La Administración por Objetivos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administración-objetivos/>
- ✓ Machado, A. M. (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Ediciones Díaz de Santos.
- ✓ Malvicino, G. A. (2001, November). La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública. Potencialidades para un cambio gerencial. In *Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del CLAD, Buenos Aires, Argentina*(pp. 5-9)
- ✓ Martins, H. F. (1997). Administración pública gerencial y burocracia. La persistencia de la dicotomía entre política y administración. *Reforma y Democracia*, 9, 131-158.
- ✓ Norma ISO 9000:2005: Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario.
- ✓ Norma ISO 9001:2000: Sistemas de Gestión de la Calidad.
- ✓ Norma ISO 9004:2000: Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del Desempeño.
- ✓ Norma ISO 9000:2008: Sistemas de Gestión de la Calidad Requisitos.
- ✓ Odiorne, G. S. (2015). *Administración por Objetivos*.
- ✓ Ponce, A. R. (1985). *Administración por objetivos*. Editorial Limusa.

- ✓ Rodríguez, M. C. C., & Rodríguez, D. R. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de la Salle*, (48), 80-99.
- ✓ Romero Arturo Luis. (2010, abril 3). *Ventajas de implementar sistemas de gestión de la calidad*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/ventajas-implementar-sistemas-gestion-calidad/>
- ✓ Romero, A. F. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

VIII. ANEXOS

Anexo No. 1

Organigrama de La Asamblea Nacional



Anexo No. 2

Formato de Encuesta

Buen Día estimadas y estimados colaboradores, solicitamos de su cooperación para responder a la presente ENCUESTA, la cual es realizada con la finalidad de conocer su nivel de satisfacción en la calidad y servicio que brinda el área de Imprenta de la Asamblea Nacional a las diferentes estructuras que la conforman.

Este trabajo forma parte de la tesis que estamos realizando para optar al Grado de Magíster en Planificación y Dirección Estratégica y Organización. Los resultados obtenidos serán procesados para elaborar un diagnóstico con propuestas de recomendaciones a las autoridades superiores que contribuyan al mejoramiento de los servicios ofrecidos.

Por favor complete los datos solicitados, posteriormente responda la encuesta señalando sus respuestas con una "X". Para nosotros es importante que responda con sinceridad.

Edad:	_____	Cargo	_____
		Desempeñado:	_____
Género	F <input type="checkbox"/>	Ubicación Laboral:	_____
:	M <input type="checkbox"/>	Antigüedad Laboral:	_____

1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Imprenta?

Una o más veces a la semana	<input type="checkbox"/>
Dos veces al mes	<input type="checkbox"/>
Una vez al mes	<input type="checkbox"/>
Nunca lo he utilizado	<input type="checkbox"/>

2. ¿El personal de la Imprenta se muestra dispuesto a colaborar al momento que usted solicita el servicio?

Sí ☐ No ☐

3. ¿De cuál de los servicios que presta la Imprenta, usted hace mayor uso?

Corte de papel	<input type="text"/>	Encolochado	<input type="text"/>
Diagramación	<input type="text"/>	Engrapado	<input type="text"/>
Elaboración de Carpetas	<input type="text"/>	Estampado de texto	<input type="text"/>
Elaboración de Libretas	<input type="text"/>	Fotocopia de documentos	<input type="text"/>
Elaboración Hojas membretadas	<input type="text"/>	Impresión de documentos full color	<input type="text"/>
Elaboración Tarjetas de presentación	<input type="text"/>	Impresión de Libros	<input type="text"/>
Empastado	<input type="text"/>	Pegado (Libros, Textos, Folletos, otros)	<input type="text"/>

4. Por favor valore del 1 al 5 (donde 1 es malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno y 5 excelente), si considera que los servicios brindados por la imprenta cumple con los siguientes condiciones.

Accesibilidad de los Responsables del área para que atiendan sus solicitudes	<input type="text"/>
Amabilidad del personal	<input type="text"/>
Eficacia y rapidez en la atención solicitada	<input type="text"/>
Calidad en el servicio brindado	<input type="text"/>
Calidad en los productos terminados	<input type="text"/>
Cumplimiento en los plazos de entrega	<input type="text"/>

5. ¿Cuál de estas palabras utilizaría usted para calificar su satisfacción al hacer uso de los servicios que brinda la Imprentas?

Mala Buena Regular Muy buena Excelente

6. ¿Qué cambios, según usted, podrían mejorar la calidad de nuestro servicio y productos?

7. **Cómo calificaría usted la calidad de los productos elaborados en la Imprenta (encuadernado, encolochado, empastado, pegado, fotocopias, impresiones a full color, otros).**

Alta calidad	<input type="checkbox"/>	Muy baja calidad	<input type="checkbox"/>
Baja calidad	<input type="checkbox"/>	Ni alta ni baja calidad	<input type="checkbox"/>
Calidad media	<input type="checkbox"/>		

8. **¿Ha observado mejoras en los servicios que brinda la Imprenta en las diferentes ocasiones que ha hecho uso del servicio?, sí su respuesta es afirmativa, ejemplifique.**

Sí ☐ No ☐

9. **¿Considera usted que la Imprenta cuenta con una infraestructura adecuada para brindar los servicios? Explique.**

10. **¿Desea expresar otros aspectos que no le han sido consultados relacionados a los servicios que presta la Imprenta?**

Gracias por su colaboración.

Anexo No. 3.

Guía de Entrevista

Estimadas y Estimados colaboradores, solicitamos de su cooperación para responder a la presente **ENTREVISTA**, la cual es realizada con la finalidad de conocer su nivel de satisfacción en la calidad y servicio que brinda el área de Imprenta de la Asamblea Nacional a las diferentes estructuras que la conforman.

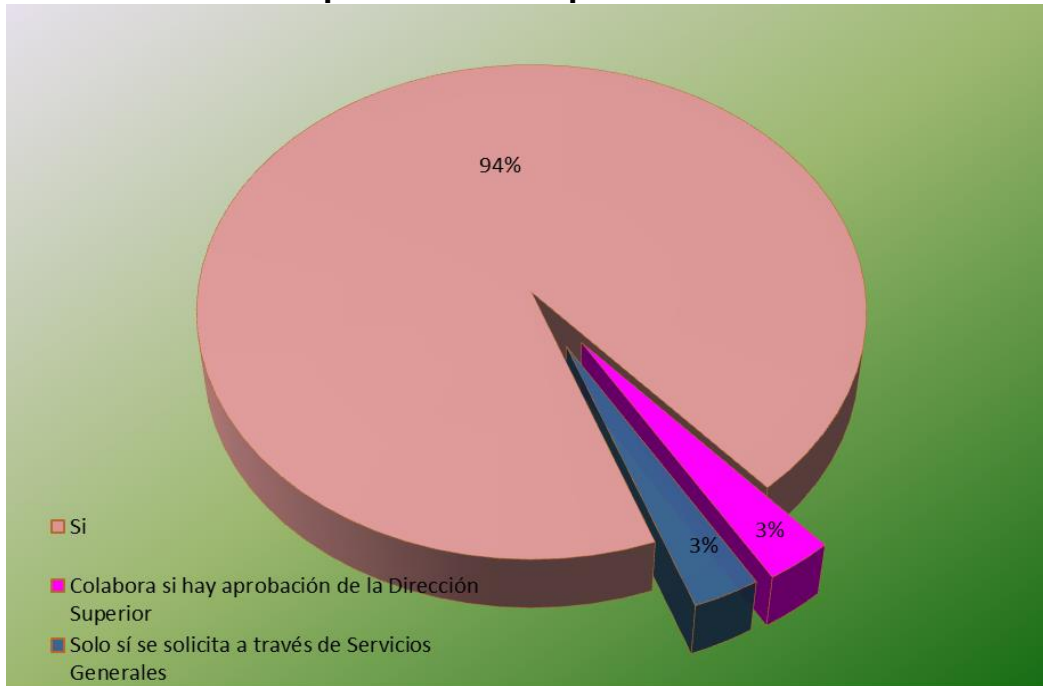
Este trabajo forma parte de la tesis que estamos realizando para optar al Grado de Magíster en Planificación y Dirección Estratégica y Organización. Los resultados obtenidos serán procesados para elaborar un diagnóstico con propuestas de recomendaciones a las autoridades superiores que contribuyan al mejoramiento de los servicios ofrecidos.

1. **¿Considera que la Imprenta cuenta con el personal adecuado para laborar?**
2. **¿Cuál es el nivel tecnológico con que cuenta la Imprenta? ¿Cree que es suficiente para el desarrollo del trabajo que se realiza?**
3. **¿Cuál cree que sean las principales fortalezas y debilidades con cuenta la Imprenta de la Asamblea Nacional?**
4. **¿Según su criterio considera usted que la Imprenta realiza un trabajo de calidad en sus diferentes procesos? Explique.**
5. **¿Cómo valora usted el nivel de calidad de los servicios que brinda la Imprenta?**
6. **¿Cree que la motivación de los colaboradores es un factor importante para que la imprenta ofrezca un servicio de calidad?**
7. **¿Existe algún tipo de motivación por parte de la Institución hacia los colaboradores de la Imprenta?**
8. **¿Se cuenta con los recursos necesarios para que la imprenta realice todas sus actividades?**
9. **¿Las máximas autoridades han considerado realizar una inversión en equipos modernos para la imprenta? Profundice su respuesta.**
10. **¿Desea expresar otros aspectos que no le han sido consultados relacionados a los servicios que presta la Imprenta?**

Anexo No. 4

Gráfico No. 1

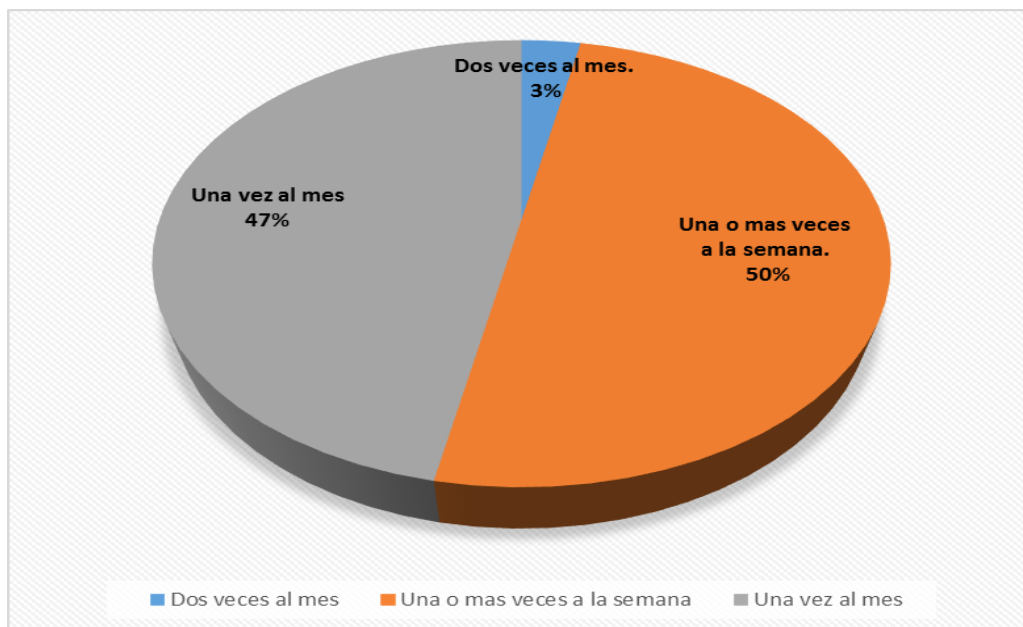
Colaboración del personal de Imprenta al solicitar los servicios



Fuente: Encuestas a usuarios de la Imprenta de la Asamblea Nacional.
Elaborado: Los Autores

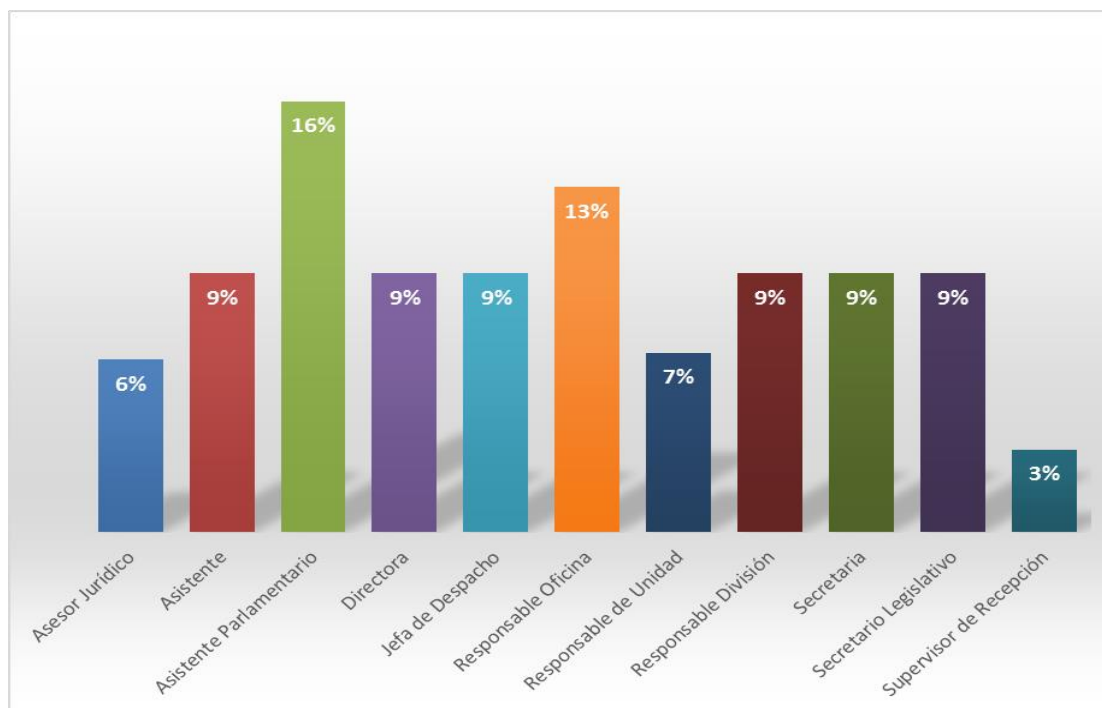
Gráfico No. 2

Frecuencia de uso de los servicios de Imprenta



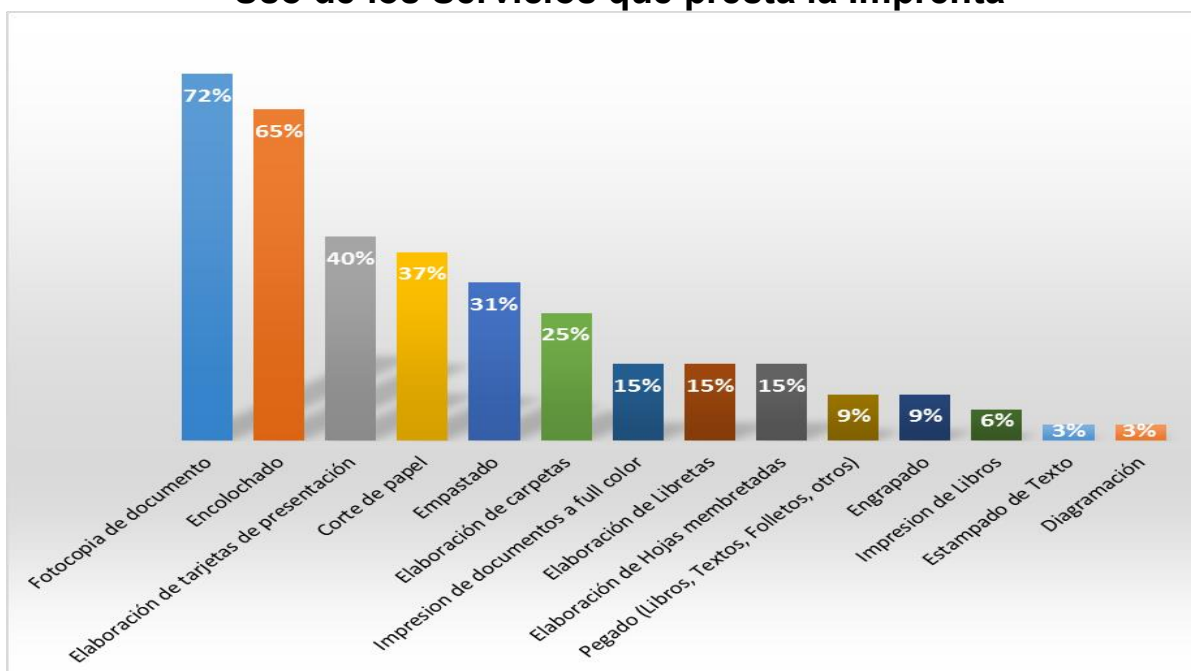
Fuente: Encuestas a usuarios de la Imprenta de la Asamblea Nacional.
Elaborado: Los Autores

Gráfico No. 3.
Usuarios de Imprenta



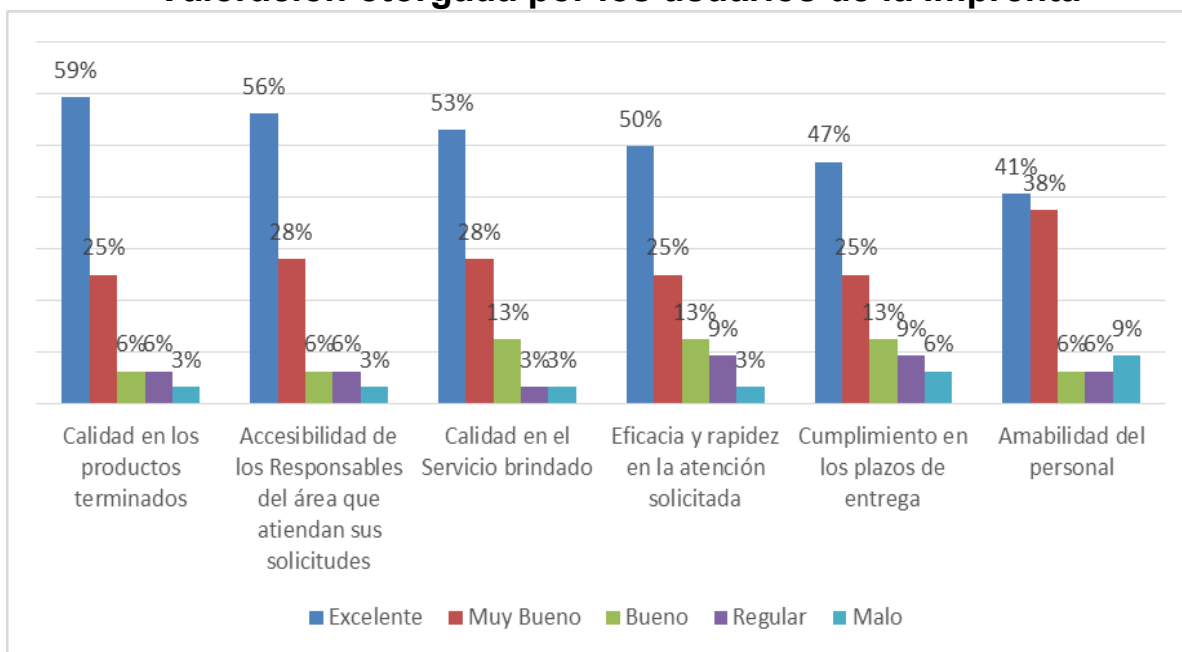
Fuente: Encuestas a usuarios de la Imprenta de la Asamblea Nacional
Elaborado: Los Autores

Gráfico No. 4
Uso de los Servicios que presta la Imprenta



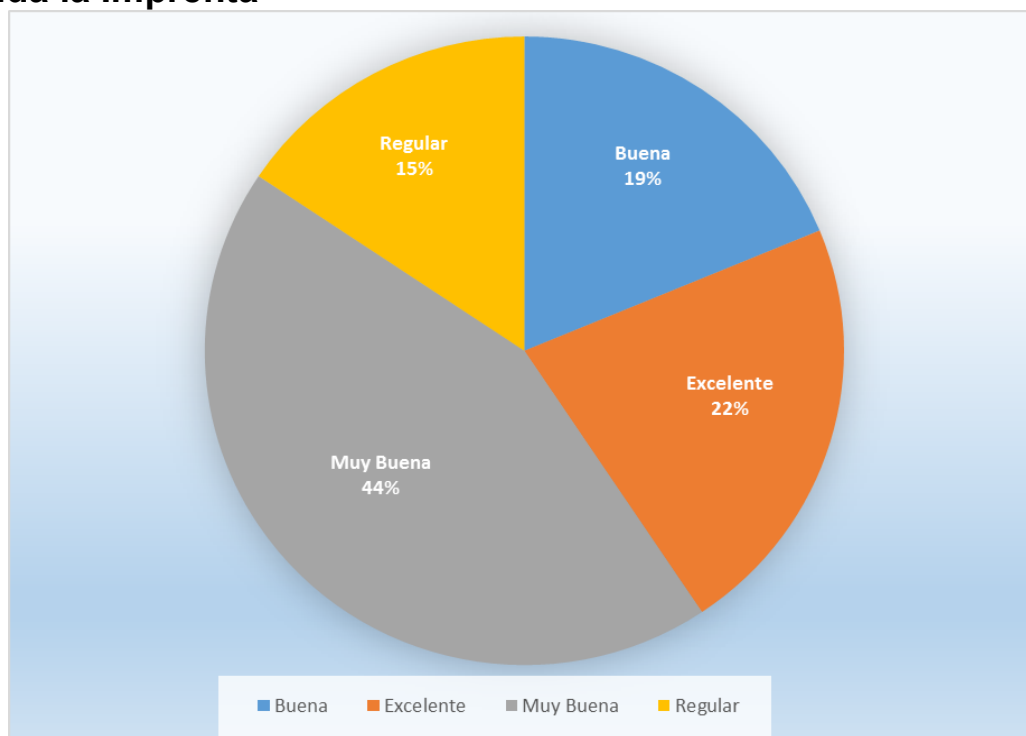
Fuente: Encuestas a usuarios de la Imprenta de la Asamblea Nacional.
Elaborado: Los Autores

Gráfico No. 5
Valoración otorgada por los usuarios de la Imprenta



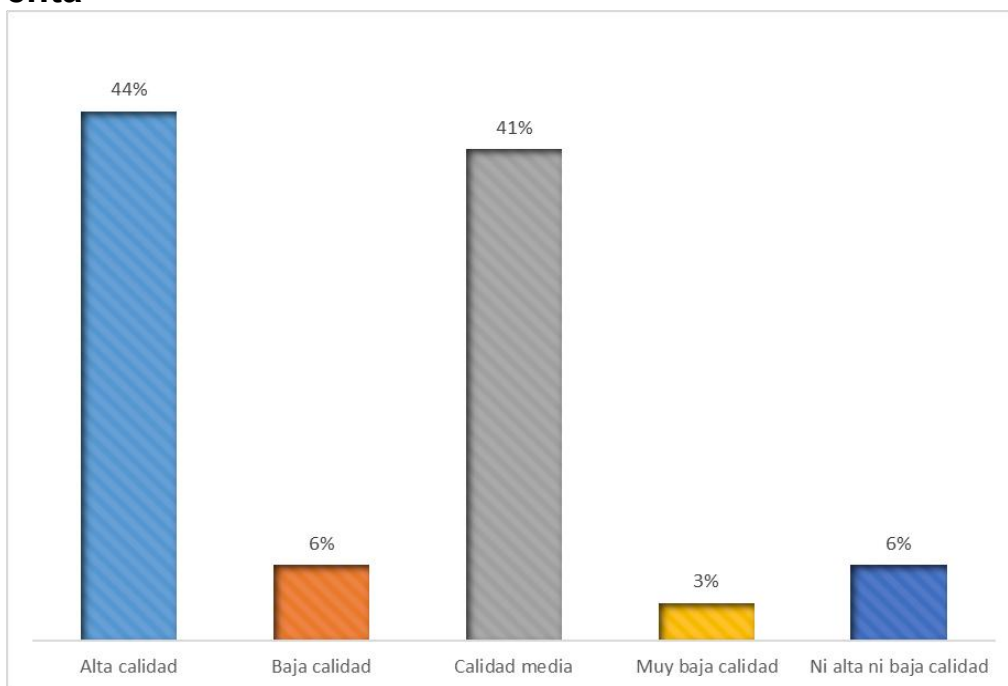
Fuente: Encuestas a usuarios de la Imprenta de la Asamblea Nacional.
 Elaborado: Los Autores

Gráfico No. 6
Calificación de Satisfacción al hacer uso de los servicios que brinda la Imprenta



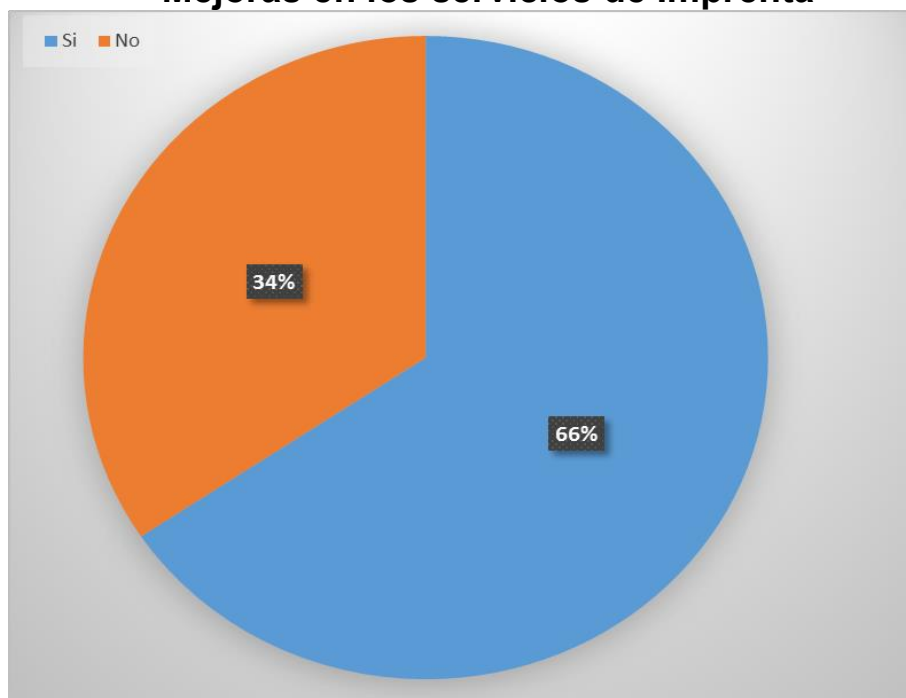
Fuente: Encuestas a usuarios de la Imprenta de la Asamblea Nacional.
 Elaborado: Los Autores

Gráfico No. 7
Calificación de la Calidad de los productos elaborados en Imprenta



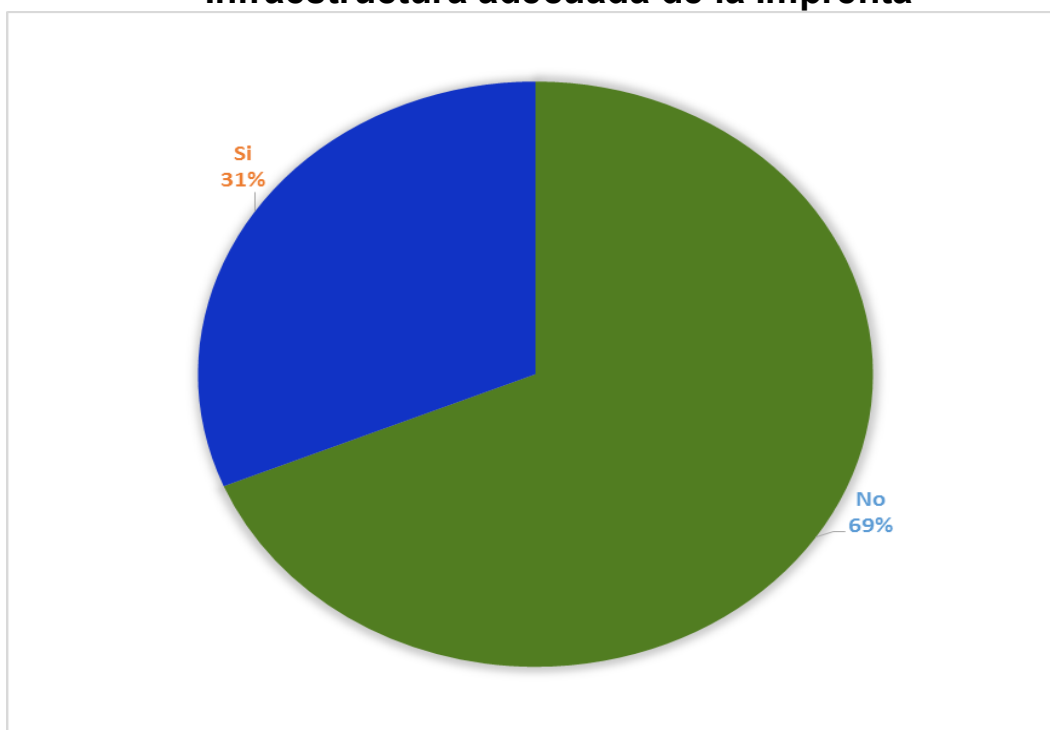
Fuente: Encuestas a usuarios de la Imprenta de la Asamblea Nacional.
 Elaborado: Los Autores

Gráfico No. 8
Mejoras en los servicios de Imprenta



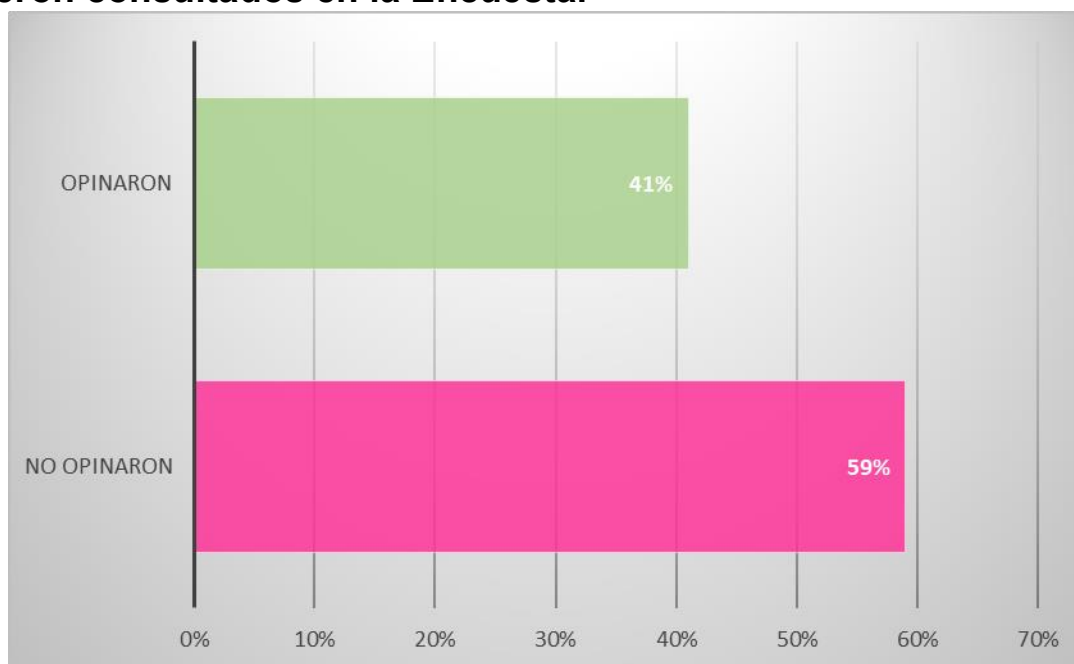
Fuente: Encuestas a usuarios de la Imprenta de la Asamblea Nacional.
 Elaborado: Los Autores

Gráfico No. 9
Infraestructura adecuada de la Imprenta



Fuente: Encuestas a usuarios de la Imprenta de la Asamblea Nacional.
Elaborado: Los Autores

Gráfico No. 10
Expresiones de los encuestados relacionados a aspectos que no fueron consultados en la Encuesta.



Fuente: Encuestas a usuarios de la Imprenta de la Asamblea Nacional.
Elaborado: Los Autores

Anexo No. 5

Transcripción de Entrevistas.

Informante No. 1

- 1. ¿Considera que la Imprenta cuenta con el personal adecuado para laborar?**

El personal en su mayoría tiene experiencia, lo que ha habido es un problema de administración y planificación, además se agrega la parte de los equipos que no cuenta con los adecuado, hay personal capacitado y cuentan con la experiencia.

- 2. ¿Cuál es el nivel tecnológico con que cuenta la Imprenta? ¿Cree que es suficiente para el desarrollo del trabajo que se realiza?**

No es la adecuada, se está utilizando equipos refaccionados, se necesitan más equipos para trabajar a capacidad y en vista de esto para que se realice una buena planificación, no tenemos equipos de tecnología reciente, eso dificulta la capacidad de la imprenta para dar respuesta a la calidad y hacer una buena planificación de los requerimientos de las diferentes áreas.

- 3. ¿Cuál cree que sean las principales fortalezas y debilidades con cuenta la Imprenta de la Asamblea Nacional?**

Existe mucha debilidad en la organización, la manera de administrar, la falta de planificación para producir, fortaleza es el adecuado, da repuesta de acuerdo a las capacidades, de acuerdo a las instrucciones que se dan, tienen sus dificultades se necesita dar un buen ambiente organizacional y administrativos, fortaleza es el recurso humano, de una u otra manera

considere en su experiencia, siempre están dispuestos a colaborar y mejorar.

- 4. ¿Según su criterio considera usted que la Imprenta realiza un trabajo de calidad en sus diferentes procesos? Explique.**

Considero que la calidad es muy buena, considerando que no manejan una tecnología moderna y que solo se cuenta con maquinaria refaccionada, a pesar de todo ello los trabajos procesados cumplen las expectativas aunque no sean en un cien por ciento.

- 5. ¿Cómo valora usted el nivel de calidad de los servicios que brinda la Imprenta?**

Considero que es muy buena debido a que siempre se atienden las solicitudes y demandas del personal que lo requiera, se labora con lo que se tiene, muchas veces se realizan los trabajos en imprentas externas para poder cumplir con los tiempos de entrega y por la calidad demandada del producto.

- 6. ¿Cree que la motivación de los colaboradores es un factor importante para que la imprenta ofrezca un servicio de calidad?**

Si se encuentran motivados, independientemente que no se cuenta con una tecnología, el personal resuelve con lo que tienen, tienen capacidad y experiencia.

- 7. ¿Existe algún tipo de motivación por parte de la Institución hacia los colaboradores de la Imprenta?**

No hay políticas de motivación que estén normadas, hay que mejorar el ambiente y promover las medidas de seguridad ocupacional es una parte importante que hace que el personal se sienta protegido porque la Institución vela por su seguridad laboral.

8. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para que la imprenta realice todas sus actividades?

Considero que sí, tenemos equipos y materiales necesarios para realizar los trabajos, contamos con un fondo de caja chica que permite realizar compra de insumos necesarios para el desarrollo de los trabajos.

9. ¿Las máximas autoridades han considerado realizar una inversión en equipos modernos para la imprenta? Profundice su respuesta.

Las instancias superiores tienen un plan de inversión para mejorar en maquinaria e infraestructura para que la imprenta de repuestas a los requerimientos que necesita la Asamblea, se esté previendo el presupuesto para esto, además de mejorar condiciones en infraestructura.

10. ¿Desea expresar otros aspectos que no le han sido consultados relacionados a los servicios que presta la Imprenta?

Considero que las medidas de seguridad debe ser importante, es un agregado para tomar en cuenta, contar con una mejor infraestructura, hay que invertir, la imprenta se ha mantenido igual, hay que romper ese muro no ha mejorado totalmente y el ambiente en muchas ocasiones se vuelve hostil debido a los problemas de las relaciones interpersonales.

Informante No. 2.

1. ¿Considera que la Imprenta cuenta con el personal adecuado para laborar?

Primero creo que la discusión pasa porque queremos que sea la especialidad de esa imprenta, para mi gusto y a lo que estamos enfocándonos es que la imprenta se especialice en elaborar libros y folletos, eso ya marca la especialidad en cuanto a talento humano, que es lo que necesitas tener, por qué?, porque hemos pasado por un híbrido, hacemos papelería, hemos intentado hacer afiches, hemos intentados hacer un montón de cosas, ahorita nos estamos perfilando por eso la estamos equipando de cara a que pueda producir libros y folletos, que sería la línea, y obviamente la papelería que sería en menor cantidad, porque la tendencia que llevamos es la eliminación del papel, entonces en esa medida el personal que vamos a requerir va a depender de lograr esta especialización, por qué?, porque el libro requiere algunas características especiales, es decir, por ejemplo requerimos mejorar nuestra capacidad en impresión y eso pasa por buscar impresores que puedan manejar u operar máquinas de medio pliego y para doble impresión, requerimos avanzar en el proceso de acabado, guillotina, cortes, todos los que son los trabajos de empastados, por ejemplo hay cosas que no hacemos y tampoco lo hemos puesto a trabajar porque va a depender de los volúmenes, es toda la área previa a la impresión, es decir ahorita nosotros solamente diseñamos, hay una etapa vacía, que es fotomecánica, montaje, ahorita lo resolvemos con los máster porque los volúmenes que imprimimos son muy pocos, pero no tenemos capacidad para generar nuestras propias láminas, para imprimir full color, eso implica tener después los especialistas en fotomecánica porque no tenemos tecnología de punta, ahora en las imprentas modernas eso se diseña a máquina, quemado de lámina, entonces lo que está da el nivel de lo que estamos produciendo, tenemos impresores que hacen las

tripas, las portadas las tienes que tirar afuera, resulta muy engorroso tirar portadas a full color en la imprenta, y no tenemos los equipos para realizar todas estas cosas, con lo que tienes resuelves, si quieres ir a un proyecto de calidad es otra cosa, por ejemplo esas bolsas que hacemos para empacar los libros para regalos, pareciera elegante porque vamos en un solo color, lo que pasa es que esa es nuestra posibilidad en otro lado, en otras Asambleas te las hacen a full color con un material distinto y aunque es en esencia la misma bolsa pero la calidad y la presentación es otra, esto es una cosas que discutí con el Profesor Payan, tenemos capacidad para hacer el armado de la caja pero no tenemos capacidad para imprimir, cuando digo que no tenemos capacidad es que no necesariamente no lo podamos hacer, no tenemos las maquinarias para eso, en la Asamblea el concepto que hemos venido manejando en todas las áreas es el concepto de la autosuficiencia en aquellos servicios que nos generan muchos costos, uno de ellos era el de la impresión, lo que nosotros imprimimos en libros de buena calidad lo que gastábamos con fondos BID es alto, es más sensato la compra de equipos, refaccionados además, porque en el mundo actual de la tecnología, nosotros no necesitamos ir con tecnología de punta por lo menos esta Imprenta no lo requiere porque el producto nuestro no es un producto que vaya a marear el mercado porque cuando imprimimos un libro los bestseller nuestros son dos mil, en el mundo moderno estamos hablando de tres millones de impresiones, pero los dos mil nuestros hacen bulla porque los regalamos a quien tengo que regalárselo, para mí el concepto si tengo o no tengo, ahorita tengo lo que necesito para el nivel que tengo, para lo que pensamos hacer me hace falta gente con más experiencia se requieren impresores que tengan experiencias en full color, porque voy hacer portadas pero para eso necesito comprar una máquina de medio pliego doble tiro.

2. ¿Cuál es el nivel tecnológico con que cuenta la Imprenta? ¿Cree que es suficiente para el desarrollo del trabajo que se realiza?

A como lo expresaba anteriormente, por el momento tenemos los equipos que necesitamos para el trabajo que realizamos, para el proyecto que se tiene pensado para la imprenta voy a requerir de otro tipo de máquinas y capacitar al personal.

3. ¿Cuál cree que sean las principales fortalezas y debilidades con cuenta la Imprenta de la Asamblea Nacional?

Si lo viera como debilidad diría que una de las cosas que tenemos es el costeo, es decir lo veo y no lo pongo necesariamente en orden de prioridad, por ejemplo para producir un folleto, René Núñez Téllez, la memoria, ahogado por el tiempo, doy a imprimir quinientos portadas en La Prensa y me cuesta quinientos dólares, doy a imprimir otros 200 en otra imprenta y me cuestan doscientos dólares, imprimo dos mil el lunes en la imprenta de la Asamblea y me cuestan mil quinientos córdobas, la otra cosas es el saber exactamente cuánto me cuesta producir porque si le meto las horas extras y una serie de cosas soy totalmente improducible, estoy fuera del negocio, ahora nosotros no tenemos un sistema de costeo, no tienen una matriz de costo, es una cosas que nos falta para ir determinando grados de eficiencia, eso es en la parte financiera, después hay otra serie de cosas, creo que la Imprenta debiera tener articulado sus flujos de producción, que quiero decir con esto, debo tener planeado que voy a producir en el mes y no todo los requerimientos que hacen a última hora, las cosas las piden para mañana, eso no es una forma de trabajo, necesitamos ordenar flujos de producción y lo demás, por qué?, porque creo que la Imprenta no la hemos asimilado como debe ser, hemos pasado a darle roles más protagónicos, si uno parte del diagnóstico que hicieron cuando trabajamos el tema de la organización, la recomendación del experto era cerrar, nosotros dijimos que eso era una locura, porque esto no es un negocio,

como no es un negocio te vas sobre el impacto, el costo lo dejamos a un lado, te vas sobre la voluntad de lo que quieres lograr, entonces si te metes a debilidades realmente la principal debilidad es que debiéramos organizarla como una empresa como una unidad de ser, eso significa que debemos tener costeo que debemos tener unidades bien claras que tenemos que quitarle algunas cosas que están ahí demás como el cargo de las fotocopias que debiéramos de ir eliminándolas, entonces aparece la Imprenta como una Unidad, en todo caso la fotocopia debiera de ser parte del sistema de reproducción nuestra, un ejemplo te digo necesito cien folletos, me tienes que valorar que es más económico para nosotros si fotocopiarlo o imprimirlo con un máster, pero eso es una cosas de toma de decisión, entra en juego el tiempo, en cuanto tiempo se quiere y se toma la decisión pero esto funciona si está organizado con concepto empresarial, en algún momento se llevó una contabilidad de costo pero obedeció más bien a razones de la contraloría nunca fue un concepto apropiado, cuando digo apropiado es que los que estaban ahí dijeran esta es la salida, creo que debiéramos visualizar que se transforme en una Unidad Empresarial y de ahí todas las cosas se iría armando bajo esa lógica.

4. ¿Según su criterio la Imprenta realiza un trabajo de calidad en sus diferentes procesos? Explique.

Creo que es un trabajo que cumple con lo que andamos buscando es decir, cuando digo eso no me estoy contradiciendo con otra cosas, que quiere ahorita la Asamblea, quiere divulgar eso implica regalar, estamos regalando el producto que fabricamos a un costo que nosotros decimos que es relativamente barato, pero como no tenemos cuantificado, no podemos precisar, pero aun así es barato porque lo hacemos en casa, veo quinientos Monexicos y nos cuenta sesenta mil córdobas impresores en La Prensa, hago dos mil folletos de Santos López y los regalamos hasta la última Biblioteca de Managua, el mensaje de la Asamblea y lo que estamos

haciendo en la Imprenta para el tamaño que tenemos es lo adecuado, formas superiores por ejemplo Libro Azul de Rubén Darío es un alto costo eso implica una reducción del tiraje y una selectividad a quien se lo voy a regalar en cambio el otro es masivo se lo regalas a toda la ciudadanía.

5. ¿Cómo valora el nivel de calidad de los servicios que brinda la imprenta?

Insisto que por ahora cumple con lo que requerimos de acuerdo a lo solicitado y para lo que quiere la Asamblea Nacional, se podría decir que es satisfactorio.

6. ¿Cree que la motivación de los colaboradores es un factor importante para que la imprenta ofrezca un servicio de calidad?

La motivación que hemos visto ha sido en muchos casos a cometer la tarea pero a un costo muy alto, la gente está dispuesta a trabajar bajo una remuneración, es un alto costo de horas extras el cual tenemos que pagar debido a los atrasos constantes que hay en el trabajo de la Imprenta.

7. ¿Existe algún tipo de motivación por parte de la Institución?

Existe una serie de beneficios para todos los trabajadores de la Asamblea Nacional, en el caso de la imprenta la mayor motivación que tienen es el pago de horas extras por el trabajo que realizan.

8. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para que la imprenta realice todas sus actividades?

Te lo explicaba anteriormente por ahora tenemos los equipos que necesitamos para los procesos que se realizan, así como los materiales

necesarios que se utilizan en los trabajos, muchas veces nos toca realizar compra de emergencia para poder cumplir con lo solicitado pero para eso contamos con fondos disponibles.

9. ¿Las máximas autoridades han considerado realizar una inversión en equipos modernos para la imprenta? Profundice su respuesta.

Nosotros tenemos un Plan de Inversión de la Asamblea para el quinquenio 2017-2021, ahí contemplamos la compra de equipo para la Imprenta, de hecho algunos ya los estamos comprando aunque no tenemos fondos previstos del gobierno, este es el Plan de Inversión del año 2018, está previsto doscientos cuarenta mil dólares para la Imprenta, sin embargo hay cosas que se han comprado, como es la dobladora de pliego y hay cosas que no previmos como la engrapadora industrial que se compró, es más, ya adelantamos el plan de inversión, tenemos ahí la cotización de la impresora litográfica de dos colores que estamos viendo si con los ahorros de este año se compra, si eso fuese así prácticamente estaríamos adelantando en un setenta por ciento el plan de inversión previsto para el 2018, el que estaría siendo ejecutado en el 2016, el perfil que estamos buscando es que la principal tarea sea producir libros y folletos, después avanzar en la mejoría de la calidad, de los acabados en la encuadernación, vamos a dejar por ultimo toda la fase entre el diseño y la impresión que es toda la parte de fotomecánica, quemado de láminas, vamos a seguir contratando el servicio, como no estamos produciendo full color y ni tendíamos capacidad para producir sino hasta que tengamos la máquina litográfica entonces eso puede esperar, después hay que resolver algunas contradicciones que si el diseño debe estar en la Unidad Editorial o no, pero donde esté, la lógica debiera de ser que sea un cliente más y tener el flujo suficiente de procesos o de productos en procesos, es decir la imprenta debe tener llenas sus capacidades de producción y no entrar a tareas de choques, por ejemplo un folleto que solicite un Diputado de forma imprevista, es un folleto no

previsto, eso no puede ser una prioridad, si tengo un contrato con una Embajada no puedo dejar este trabajo por realizar el folleto, son cosas que deben planificarse por eso debe existir un flujo de producción, una planificación.

10. ¿Desea expresar otros aspectos que no le han sido consultados relacionados a los servicios que presta la Imprenta?

Hemos pensando en buscar un lugar adecuado para construir la Imprenta para construir un galerón de trabajo, se requiere altura para la circulación de vapores y una serie de cosas, el aire acondicionado no es buena combinación, luego requiere un flujo de producción de todas maneras eso está previsto para el año 2018.

Hay que estar claro que la Imprenta es un área necesaria, no hemos pensado en cerrarla, ya ha mostrado su utilidad, segundo estamos apuntando que su modernización vaya acorde a la especialidad que queremos darle a producir libros pues requerimos equipos para producir libros, eso implica hasta llegar a obtener la máquina para el pegado de libro que es aún un problema, hay técnicas que se pueden usar para resolver el pegado que es ponerle gasa en el lomo y la otra técnica es hacer cortes les pones hilos, manila y eso ayuda para mejorar el acabado, solo es posible cuando planificas, por otra parte no puedes agarrar a los impresores para hacer trabajos de encuadernación, los impresores deben estar con sus programas imprimiendo tripas (hojas internas de los libros) no parar, que el problema de encuadernación no sea de ellos, el especializarnos implica adquirir los equipos ya sean nuevos o refaccionados.

Con respecto al diseño tenemos que valorar, eso de atender al cliente es una cortesía, no es una forma de trabajo, alguien que esté con el diseñador no es correcto, el cliente no puede estar diseñando con él, técnicamente no

es lo apropiado, el diseño no necesariamente tiene que estar dentro de las instalaciones de la imprenta, al diseñador no le interesa lo que le ocurre a las máquinas a él le interesa el producto que va a entregar para producir, mi mayor interés es que se adquiriera experiencia que se visibilizara lo que considero se ha logrado, y que además de eso pudiéramos ir resolviendo necesidades propias, por ejemplo los menús, individuales, son nuestras necesidades, nos especializamos, apuntamos a darle forma empresarial con la gerencia de producción, gerente general, el gerente de producción ve sus áreas y una parte de finanzas, la forma es fácil de organizar lo que pasa es que en el orden de prioridad que tengo con tantas cosas que resolver he dejado el problema de la imprenta para después, si se lograra encontrar ese esquema ayudaría mucho, no es que sea indispensable, si no está ese esquema, igual va a seguir funcionando, pero la eficiencia y eficacia solo se logra con métodos empresariales, voluntades hay pero en arca abierta el justo peca donde hay desorden la ineficiencia es crónica, en la lógica que hemos venido trabajando, nosotros en la Asamblea debíamos de tener un equipo más especializado donde los mismos encuadernadores pudieran manejar máquinas, pegar etc., que sean multifacéticos, debemos tener flujos continuos de tal manera que se vaya produciendo, todos quieren llegar a dar órdenes a la imprenta, todos quieren ser primero, hay que ir madurando, se debe pasar a una cultura gerencial, el responsable del área tiene que asumir la voz gerencial, no como lo hace actualmente que asume el rol de jefe de taller, eso no puede seguir así.

Infórmate No. 3.

1. ¿Considera que la Imprenta cuenta con el personal adecuado para laborar?

Hay suficiente personal pero no están técnicamente capacitados, considero que debemos efectuar un plan de capacitación en toda el área, Recursos Humanos deberá realizar coordinaciones para gestionar la capacitación adecuada conforme los cargos desempeñados.

2. ¿Cuál es el nivel tecnológico con que cuenta la Imprenta? ¿Cree que es suficiente para el desarrollo del trabajo que se realiza?

No tenemos tecnología, tenemos muchos equipos obsoletos lo que no permite cumplir en un cien por ciento las demandas de nuestros usuarios, cuando las solicitudes son de gran volumen se debe recurrir a laborar horas extras convirtiéndose en un costo adicional.

3. ¿Cuál cree que sean las principales fortalezas y debilidades con cuenta la Imprenta de la Asamblea Nacional?

Considero que existe debilidad porque tenemos equipos obsoletos se invierten mucho en repuestos, las reparaciones son frecuentes, no hay definición de los canales adecuados para efectuar una producción, falta de controles de calidad, no existen flujos de producción, no hay planificación y organización en el área, agregado a ello está la falta de relaciones interpersonales que eso afecta el ambiente laboral entre el responsable y los subordinados.

- 4. ¿Según su criterio considera usted que la Imprenta realiza un trabajo de calidad en sus diferentes procesos? Explique.**

Por ahora no cuenta con tecnología para realizar los trabajos en un 100% con calidad, pero lo que se hace cumple con las expectativas que se requieren.

- 5. ¿Cómo valora usted el nivel de calidad de los servicios que brinda la Imprenta?**

Considero que la calidad en los productos es aceptable, aunque los equipos son obsoletos nos permiten realizar el trabajo que se requiere, el personal brinda la atención y realizan los trabajos que le son solicitados aunque hay mucho incumplimiento en los plazos de entrega.

- 6. ¿Cree que la motivación de los colaboradores es un factor importante para que la imprenta ofrezca un servicio de calidad?**

Sí existe motivación pero debido a las malas relaciones interpersonales se han ocasionado los problemas, lo que en muchas ocasiones tensiona las jornadas de trabajo y esto es un punto de desmotivación laboral.

- 7. ¿Existe algún tipo de motivación por parte de la Institución hacia los colaboradores de la Imprenta?**

No contamos con incentivos establecidos, pero considero que de forma directa sí existe motivación porque los trabajadores desempeñan su trabajo su trabajo, lo que existe es un problema de relaciones interpersonales.

8. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para que la imprenta realice todas sus actividades?

Si contamos con un presupuesto para realizar la compra de los materiales que se necesitan para trabajar, así como para efectuar las reparaciones necesarias de los equipos las cuales son muy constantes.

9. ¿Las máximas autoridades han considerado realizar una inversión en equipos modernos para la imprenta? Profundice su respuesta.

Se han elevado los requerimientos a las instancias superiores para que se valore mejorar toda la infraestructura y compra de equipos modernos. Por mi parte considero que no cuenta con una infraestructura adecuada de acuerdo a los parámetros técnicos establecidos.

10. ¿Desea expresar otros aspectos que no le han sido consultados relacionados a los servicios que presta la Imprenta?

Considero se debe tomar en cuenta realizar una planificación así como efectuar planes de producción para trabajar más organizadamente, asimismo es importante que el responsable tome la gerencia como debe ser.